



Marja Pyykönen

2010 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Johdon ja työntekijöiden kokemuksia ruokapalveluorganisaation muutoksesta

Marja-Leena Haimakainen,
Marja Pyykönen
Restonomi, YAMK
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2010

Laurea University of Applied Sciences
Laurea Leppävaara

Employer and employee experiences of change in a food services organization

Marja-Leena Haimakainen,
Marja Pyykönen
Service business training program
Thesis,
March, 2010

Marja-Leena Haimakainen, Marja Pyykönen

**Johdon ja työntekijöiden kokemuksia
ruokapalveluorganisaation muutoksesta**

Vuosi 2010

Sivumäärä 77

HAAGA-HELIAN JA LAUREAN ylemmän ammattikorkeakoulun restonomiopintoihin liittyvänä opinnäytetyönä on tutkittu ruokapalveluorganisaatiomuutosta Hämeenlinnan Linnan Ateria-liikelaytöksessa kuntaliitoksen jälkeen. Vuoden 2009 alusta Linnan Ateriaan liitettiin Hauhon, Kalvolan, Lammin, Tuuloksen ja Rengon ruokapalvelut.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten organisaatiomuutos oli toteutettu ja miltä muutos tuntui työntekijöistä ja esimiehistä. Halusimme selvittää mitkä toimintatavat muutoksessa edistivät muutoksen toteutumista ja mitkä toimintatavat vaikeuttivat organisaatiomuutoksen toteuttamista. Lisäksi tavoitteena oli löytää organisaatiomuutokseen kehittämisen näkökulmia.

Työssä käytettiin lähestymistapana tapaustutkimusta, koska opinnäytetyössä oli tavoitteena myös löytää kehittämisenäkökulmia. Kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, joka tehtiin liittyneiden kuntien ruokapalveluesimiehille ja ruokapalveluvastaaville. Lisäksi sama haastattelu tehtiin Linnan Ateria-liikelaytöksen toimitusjohtajalle, ruokapalvelupäälliköille ja ruokapalveluesimiehille. Haastattelut toteutettiin loka-marraskuussa 2009 haastateltavien omilla toimipaikoilla. Lisäksi tutkimukseen kuului kvantitatiivinen osuus, joka oli liittyvien kuntien työntekijöille tehty kysely. Se toteutettiin samaan aikaan haastattelujen kanssa.

Tuloksista ilmeni, että organisaatiomuutos koettiin onnistuneen. Parhaiten muutoksen kokivat onnistuneen ne Linnan Ateria-liikelaytöksen esimiehet, jotka suunnittelivat ja informoivat muutoksesta. Työntekijät kokivat, että muutos ei ollut erityisen vaikea. Kaikkein raskaimmaksi organisaatiomuutoksen kokivat liittyneiden kuntien ruokapalveluvastaavat, jotka toteuttivat käytännössä toiminnalliset muutokset yhdessä työntekijöiden kanssa toimipaikoissa.

Toiminnan muutokset oli suunniteltu ja määritelty ennen muutoksen alkua hyvin. Lisäksi jokainen muutostyökokonaisuus oli suunniteltu pienryhmissä, joilla oli vastuu oman osa-alueen onnistumisesta. Myös tiedottaminen oli jaettu pienryhmille joka toimi toivotulla tavalla. Organisaatorakenteen suunnittelemisen niin, että se tukisi mahdollisimman hyvin varsinaista perustyötä, olisi vaatinut enemmän paneutumista. Lisäksi työntekijöiden osallistaminen esimerkiksi omien toimintaprosessien selvittämiseen olisi lisännyt muutoksen onnistumista.

Avainsanat

Organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, muutoksen kokeminen, viestintä

Marja-Leena Haimakainen, Marja Pyykönen

Employer and employee experiences of change in a food services organization

Year	2010	Pages	77
------	------	-------	----

The process of organizational change at the Linnan Ateria food services provider was researched as a part of the Bachelor of Hospitality Management- studies at the Haaga-Helia University of Applied Sciences. The food services of the municipalities of Hauho, Kalvola, Lammi, Tuulos and Renko were merged into the Linnan Ateria organization in 2009.

The aim of the thesis was to find out how the organizational change was carried out and how the change was perceived and experienced by the employees and the management. We wished to find out which approaches to change supported a positive outcome and which approaches hindered the change. We here hoping to find out new perspectives to developing the management of change.

The research was carried out as a case study because the aim was to find new ways of improving the change process. Semi-structured interview was used as the qualitative research method. Food service managers and supervisors from the joining municipalities were interviewed as were the manager, food services chief and supervisors at the Linnan Ateria. Interviews were carried out in October and November 2009 at the work places of the interviewees. As a second qualitative research method, a questionnaire was given to the food services employees of the joining municipalities, during the same time period.

As a result, the organizational change over all was experienced positively. The managers at the Linnan Ateria had the most positive experience regarding the change. They were in charge of planning the structural changes and communicating those changes to others. Also the employees at the Linnan Ateria felt the change was not particularly difficult to cope with. The organizational change was toughest on the managers of the joining municipalities who had to carry out the changes at the work places.

The forthcoming changes were well mapped out and planned before beginning the process. Additionally, in small groups, each department planned the immediate changes concerning the area they were responsible for. Groups were also in charge of communicating the changes to the staff and this seems to have been a good arrangement. Rearranging the the organizational structure so that it would better support the basic work at the grass root level would have required further work. Additionally, involving the work force more would have increased the understanding of the process in the whole work place community. This could have been achieved, for example, by letting the workers themselves map out their own work processes.

Key words

Organizational change, change management, experiencing change, communication

1 Johdanto	7
1.1 Opinnäytetyön taustaa ja lähtökohdat	7
1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	8
1.3 Tutkimusraportin rakenne	9
2 Linnan Ateria-liikelaitos	10
2.1 Hämeenlinnan uusi organisaatorakenne	11
2.2 Tilaa- ja tuottajamalli	12
2.3 Kuntaliitos ja Linnan Ateria-liikelaitos	15
2.4 Viestintä organisaatiomuutoksessa	19
3 Organisaatiomuutos ja oppiminen	23
3.1 Toiminnan strategia	24
3.2 Muutoksen johtaminen	26
3.3 Muutoksen kokeminen	30
3.4 Organisaation oppiminen ja kehittyminen	36
3.5 Vastuullisuus työyhteisön muutoksessa	39
4 Menetelmävalinnat ja tutkimuksen toteuttaminen	41
4.1 Aineiston keruumenetelmät	42
4.2 Aineiston analysointimenetelmät	44
4.3 Luotettavuuden tarkastelu	46
5 Tulosten tarkastelu	47
5.1 Linnan Ateria-liikelaitoksen johdon haastattelut	48
5.2 Linnan Ateria-liikelaitoksen johdon haastattelujen tulkintaa	52
5.3 Liittyneiden kuntien esimiesten haastattelut	53
5.4 Liittyneiden kuntien esimiesten haastattelujen tulkintaa	58
5.5 Kyselyjen tulokset	59
5.6 Työntekijöiden kysely	60
5.6.1 Tunne muutoksesta	61
5.6.2 Toimintatapojen muuttuminen	62
5.6.3 Yhteenvedo kokemuksista	63
6 Kehittämisen näkökulmia	64
7 Johtopäätökset	66
LÄHTEET	69
LIITTEET	72

1 Johdanto

Suomessa on tällä hetkellä meneillään kuntaliitosten kausi. Vuoden 2009 alussa toteutui kaikkiaan 32 kuntaliitosta, joista puolet oli monikuntaliitoksia. Vuoden 2010 alusta on toteutunut neljä kuntaliitosta ja vuosien 2011 ja 2013 välisenä aikana kunnanvaltuustojen hyväksymiä yhdistymispäätöksiä on tällä hetkellä seitsemän. (Kuntaliitto.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimme ruokapalveluorganisaation muutosta kuntaliitoksen yhteydessä. Vuoden 2009 alussa Hämeenlinnaan liitettiin viisi kuntaa; Hauho, Kalvola, Tuulos, Lammi ja Renko. Samalla myös liitettyjen kuntien ruokapalvelut liitettiin Hämeenlinnan Linnan Ateria-liikelaitokseen. Kuntaliitosten yhteydessä kunnan toimintoja yhdistetään, joko liittämällä ne kuntien yhteiseen liikelaitokseen tai muuten yhteiseen organisaatioon.

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa organisaatiomuutoksen läpiviemistä palvelevaa tietoa ja ymmärrystä henkilöstöhyvinvoinnin, muutosprosessin, tuotannon ja laadun osa-alueilta. Tutkimuksen tarvetta voidaan perustella aiheen ajankohtaisuudella suhteessa kuntaliitosten määrään ja organisaatioiden yhdistämistarpeeseen taloudellisen edun saavuttamiseksi. Lisäksi kuntaorganisaatioiden henkilökunnan ikääntyminen ja uusien työntekijöiden saatavuuden varmistaminen edellyttävät organisaatiomuutosten mahdollisimman sujuvaa toteuttamista.

Tutkimus muodostui kvalitatiivisesta eli laadullisesta osuudesta ja kvantitatiivisesta eli määrällisestä osuudesta. Laadullinen tutkimus keskittyi molempien toimijaosapuolten esimiehien kokemukseen muutoksesta. Miltä muutos näytti työyhteisössä ja kuinka he kokivat muutoksen. Toisena kokonaisuutena selvitetään määrällisellä tutkimuksella liittyneiden kuntien työntekijöiden kokemusta organisaatiomuutoksesta ja mitä käytännön toimintatapoja muutos aiheutti.

Kvalitatiivista osuutta voidaan perustella haastateltavien melko suppealla määrällä ja samalla haastattelun tuomaa mahdollisuutta havainnoida haastateltavia. Kysely taas soveltui määrälliseen suuremmalle joukolle ja mahdollistaa vastaamisen työvuorosta riippumatta.

1.1 Opinnäytetyön taustaa ja lähtökohdat

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia muutosprosessia. Lähtökohtana oli Hämeenlinnan suunnitteilla oleva kuntaliitos. Mielenkiinto kohdistui siihen, miten ruokapalvelujen yhdistäminen onnistuu isompaan yksikköön eli silloiseen Linnan Ateriaan, nykyiseen Linnan Ateria-liikelaitokseen. Ruokapalvelupäällikköön otimme yhteyttä sähköpostilla marraskuussa 2008 ja kysyimme kiinnostusta tämän tyyppisen selvityksen tekemiseen. Sovimme tapaaminen Linnan Ateria-liikelaitokseen ja mukana olivat toimitusjohtaja, ruokapalvelupäällikkö ja opinnäyte-

työn tekijä Marja Pyykönen. Keskustelimme yhdessä mitä asioita työssä käsittelemme ja päädyimme, että keskitymme henkilöstöjohtamisen kautta esimiestyön kehittämiseen. Samalla teimme alustavan aikataulun ja sovimme kyselyn toteutuksesta ensin ennen kesälomia, mutta liian kiireellisen aikataulun vuoksi kysely toteutettiin vasta syksyllä.

Opinnäytetyön aiheen esittelimme HAAGA-HELIASSA tammikuussa 2009. Marja-Leena Haimakainen oli työskennellyt vuoteen 2007 saakka Hyvinkään sairaanhoitoalueen laitoshuollon siivouspäällikkönä. Tämän työrupeaman jälkeen laitoshuollon organisaatio oli muuttunut ja kaikki HUS: n sairaanhoitopiirin sairaanhoitoalueiden laitoshuollot oli yhdistetty perustettuun HUS- Desiko Liikelaitokseen. Organisaatiossa tapahtunut muutos vuoden 2008 alusta ja sen vaikutukset ja muutokseen liittyvät tuntemukset kiinnostivat. Organisaatiomuutos oli ajankohdaltaan liian kaukainen ja kokemukset eivät olleet enää tuoreessa muistissa. Lisäksi muutos toiselta palvelusektorilta lisäsi kohteen kiinnostavuutta.

Koska opinnäytetöiden aiheet olivat lähellä toisiaan, ohjaavat opettajat Mailis Korkiakangas ja Susanna Kivelä ehdottivat, että tekisimme yhteisen opinnäytetyön. Kysyimme Linnan Ateria-liikelaitoksesta sopisiko heille, että teemme työn yhdessä. Yhteistyön mahdollisti Hyvinkään ja Hämeenlinnan läheinen maantieteellinen sijainti ja Marja Pyykösen hyvä paikallistuntemus kierreltäessä liittyvien kuntien toimintapisteissä. Opinnäytetyön ohjaus on saatu LAUREAN ammattikorkeakoulusta vaikka Marja Pyykönen on opiskelijana HAAGA-HELIAN ammattikorkeakoulussa. Valmiit opinnäytetyöt palautetaan omiin oppilaitoksiin oppilaitoksen ohjeistuksella.

1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa Linnan Ateria-liikelaitoksen esimiesten ja liittyneiden kuntien työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia muutoksessa. Muutoksen suunnitteluprosessi ja muutosprosessin käytännön toteutus haluttiin selvittää sekä työssä tapahtuneita muutoksia. Linnan Ateria-liikelaitoksen johtoa kiinnostaa myös miten muutos on koettu.

Tutkimuskysymysten avulla selvitimme miten organisaatiomuutoksesta on tiedotettu, miten tieto vaikutti työyhteisön ilmapiiriin, poikkeako johtamistyyli ennen organisaatiomuutosta ja muutoksen jälkeen, miten muutosvaiheessa työntekijöiden perehdytys ja koulutus toteutettiin. Muuttuiko työyhteisön luonne muutoksen aikana ja vaikuttiko muutos ihmissuhteisiin ja tiedottamiseen.

Esimiesten haastatteluilla pyrittiin saamaan sellaista tietoa muutoksesta jota ei pelkästään kyselyllä saada. Kyselylomake tarkistettiin yhdessä toimitusjohtajan ja ravitsemispäällikön

kanssa, ennen sen esittämistä ruokapalveluesimiehille ja vastaaville. Kyselyyn lisäsimme kysymyksiä ”ennen ja jälkeen” organisaatiomuutosta.

Tutkimuskysymykset ovat, miten muutos on koettu ja miten se on toteutettu? Kokemuksia kysyimme työntekijöille tehdyllä kyselyllä (LIITE1) ja esimiehille tehdyllä haastattelulla ja kyselyllä (LIITE 2). Organisaatiomuutoksen toteutumista selvitettiin dokumenttien avulla. Näitä olivat Linnan Ateria-liikelaitoksen johtokunnan kokousten pöytäkirjat, eri muutosorganisaation pienryhmien kokousten pöytäkirjat ja muistiot. Lisäksi koko kuntauudistusta ohjeistivat Hämeenlinnan kaupunginvaltuuston päätökset.

Kyselyssä selvitettiin työntekijöiden suhtautumista muutokseen; työyhteisön ilmapiirin tunteita, työyhteisön luonnetta ja sen mahdollisia muutoksia, vaikuttamismahdollisuuksia ja viestintää, sitoutumista muutoksessa, vastuullisuutta ja kokemusta johtamisesta muutoksen aikana ja sen jälkeen.

Työnjohdolta kysyttiin työnjohdon tuntemuksia muutoksen onnistumisesta, henkilökunnan suhtautumisesta muutokseen, viestinnän toimivuutta sekä näkemyksiä organisaation toiminnan tavoitteista. Haastatteluosuuksessa selvitettiin sitä mikä työnjohdon mielestä edisti tai esti muutosta. Myös työnjohdon omaa kokemusta organisaatiomuutokseen kartoitettiin sekä omaan jaksamiseen ja osaamisen riittävyyteen muutoksen yhteydessä.

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Johdanto-osuudessa johdatellaan kuntaliitosten nykytilanteeseen ja niiden aiheuttamiin organisaatiomuutostarpeisiin. Kerrotaan tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteista ja taustoista. Lisäksi johdannosta selviää käytetyt tutkimusstrategiat.

Toisessa luvussa käsitellään taustaorganisaatiota ja sen uutta organisaatorakennetta. Luvussa paneudutaan myös käyttöön otettuun tilaaja-tuottajamalliin, joka on yleinen nykyisissä kuntien palveluorganisaatioissa. Lisäksi tarkastellaan kuntaliitoksen vaikutusta tehtävien muuttamiseen ja kuinka niiden työstäminen ja suunnittelu tapahtui ennen varsinaista yhdistymistä. Viestinnän kanavia ja viestinnän tapoja organisaatiomuutoksen läpiviemisessä tarkastellaan myös tässä luvussa.

Kolmannessa luvussa tutustutaan teoreettiseen viitekehykseen. Sen avulla saadaan käsitys niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat muutoksen läpiviemiseen. Luvussa tutustutaan toiminnan strategiaan, muutoksen johtamiseen, muutoksen kokemiseen, organisaation oppimiseen ja kehittymiseen sekä vastuullisuuteen työyhteisön muutoksessa.

Seuraavaksi esitellään menetelmien valinnat ja miten tutkimus toteutettiin. Tutkimuksen toteutuksessa esitellään aineiston keruumenetelmät ja se, miten aineisto analysoidaan ja miten tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan.

Viidennessä luvussa tarkastellaan tuloksia. Ensin tarkastellaan Linnan Ateria-liikelaitoksen esimiesten haastattelujen tuloksia ja haastattelujen tulkintoja. Seuraavaksi tarkastellaan liittyneiden kuntien esimiesten haastattelujen tuloksia ja tulkintoja. Kyselyyn vastasivat pieneltä osin Linnan Atria-liikelaitoksen esimiehet ja liittyneiden kuntien esimiehet. Laajempaan kyselyyn vastasivat liittyneiden kuntien työntekijät, joiden kaikkien kyselyjen tulokset käsitellään ja tulkitaan tässä luvussa.

Haastattelujen ja kyselyjen analysoinnin ja tulkintojen jälkeen luvussa kuusi, esittelemme kehittämisenäkökulmia, jotka nousivat esille tulosten perusteella. Luku seitsemän kokoaa yhteen koko tutkimuksen johtopäätösten muodossa. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen toimintaympäristöä.

2 Linnan Ateria-liikelaitos

Linnan Ateria on vuoden 2007 alusta toimintansa aloittanut Hämeenlinnan kaupungin liikelaitos. Liikelaitokseen yhdistettiin aikaisemmat Hämeenlinnan kaupungin ja Hämeenlinnan seudun kansanterveystyön kuntayhtymän ja kuntaliitoksessa syntyneen suurkunnan ruokapalvelut. Liikelaitoksen palveluksessa on 160 henkilöä ja sen liikevaihto vuonna 2009 oli 10,6 milj. euroa. Linnan Aterian tavoitteena on tuottaa kumppaneilleen laadukkaita ateriapalveluita. Tuotteiden laatua ja tehokkaampia toteuttamistapoja kehitetään jatkuvasti. (Linnanateria.)

Linnan Ateria-liikelaitos tuottaa Hämeenlinnan kaupungin ja muiden Hämeenlinnan kaupungille palveluja tuottavien tahojen ateriapalveluja. (Hämeenlinnan kaupungin liikelaitosten johtosääntö.) Liikelaitoksen toimintaa johtaa kaupunginhallituksen alainen johtokunta. Johtokunnassa on 5 - 7 valtuuston valitsemaa jäsentä, sekä yhtä monta varajäsentä.

Johtokunnan keskeisempiä tehtäviä ovat ohjata ja valvoa liikelaitoksen toimintaa ja vastata talouden, hallinnon ja toiminnan sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä. Lisäksi johtokunta päättää mm. liikelaitoksen toiminnan kehittämisestä, hyväksyy liikelaitoksen talousarvion, allekirjoittaa tilinpäätöksen, päättää liikelaitoksen investoinneista ja omaisuuden myynnistä, päättää tarvittavista lainoista, päättää palvelujen ja suoritteiden hinnoitteluperusteista, päättää muista liikelaitosta koskevista toimista kaupungin talousarviossa. Lisäksi johtokunta vastaa kaupungin konserniohjeiden noudattamisesta, vastaa kaupungin henkilöstöpoliittisen periaatteiden soveltamisesta liikelaitoksen toiminnassa. Johtokunta tekee myös esityksen kaupunginhallitukselle liikelaitoksen toimitusjohtajan valinnasta ja erotamisesta, päättää liikelaitoksen toimintasäännöstä, valvoo liikelaitoksen etua sekä suorittaa

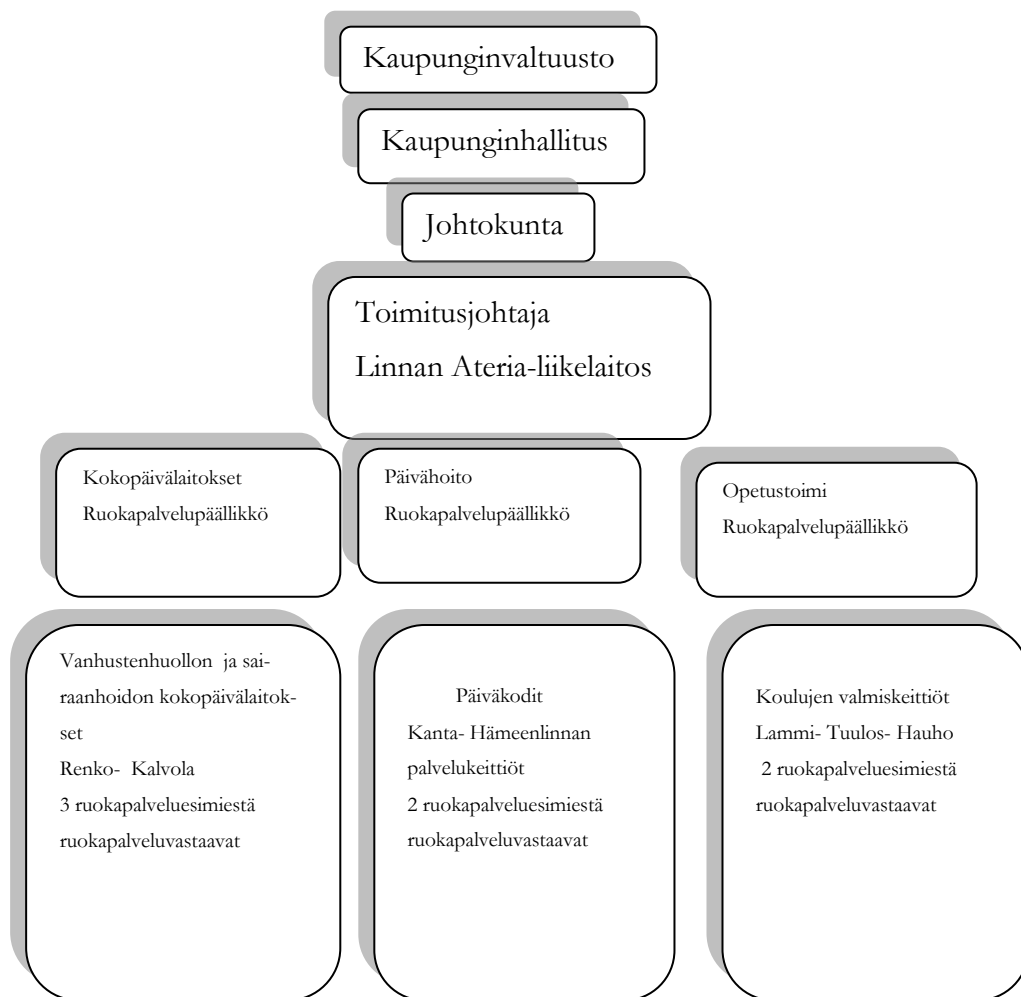
muut valtuuston ja kaupunginhallituksen määräämät tehtävät. Liikelaitoksen johtajana toimii johtokunnan valitsema toimitusjohtaja. Hänen tehtävänsä on johtaa ja kehittää liikelaitoksen toimintaa. (Hämeenlinnan kaupungin liikelaitosten johtosääntö.)

2.1 Hämeenlinnan uusi organisaatorakenne

Hämeenlinnan valtuusto päätti 31. maaliskuuta 2008 uudistuvan Hämeenlinnan uudesta asiakaslähtöisemmästä ja tilaaja-tuottaja - mallisesta organisaatorakenteesta. (Hämeenlinna.) Kaikkien kehittyneiden maiden sosiaaliset työt tehdään organisaatioissa, jotka muodostuvat tehtävien, pohjalta (Karlöf & Helin 2006, 11). Peter Dunkenin mukaan organisaatio toimii silloin tehokkaasti, kun se keskittyy tehtäväänsä. Organisaatio on keino saavuttaa jotakin ja erikoistuminen lisää sen suorituskykyä (Karlöf & Helin 2006, 11.) Organisaation perustamisen ja uudistamisen tarkoituksena on, että se palvelisi toimintaa. Tämän unohtaminen on yleisempää, kuin luullaan, jolloin uudelleen organisoinnista on tullut pikemminkin tavoite, kuin keino. (Karlöf & Helin 2006, 70.)

Lämsän & Hautalan (2005) mukaan organisaatorakenne mahdollistaa yhteisen näkemyksen toiminnan järjestyksestä, työnjaosta ja ohjaussuhteista. Organisaatorakenteen pohjalta on mahdollista suunnitella, järjestellä, ohjata ja valvoa toimintaa. Se määrittää, mitkä ovat ihmisten tehtävät, vastuualueet, työroolit, suhteet sekä viestintäverkostot. Organisaatorakenteella vaikutetaan mm. toiminnan taloudellisuuteen ja tehokkuuteen, resurssien tarkoituksenmukaiseen käyttöön, vastuun ja velvollisuuksien määrittelyyn, eri tehtävien ja organisaation väliseen koordinaatioon, ihmisten tyytyväisyyteen sekä yhteistyöhön. Toimiva organisaatorakenne edistää päätöksentekoa, yhteistyötä, lisää tehokkuutta ja vähentää kustannuksia. Lisäksi se vaikuttaa työmotivaatioon, henkiseen hyvinvointiin, moraaliin ja innovatiivisuuteen. Jos organisaatorakenne ei ole selvä vastuut ovat epäselviä ja siksi asioita tehdään päällekkäin, tehtäviä jää tekemättä eikä osata tehdä päätöksiä. Päätösvalta ja vastuualueet pitää määritellä jokaisessa organisaatiossa. (Lämsä & Hautala 2005 152,155.)

Kuviossa 1 (Kuvio 1) on Linnan Ateria-liikelaitoksen organisaatiokaavio, joka kuvaa virallista organisaatiota. Toimitusjohtaja vastaa liikelaitoksen toiminnasta johtokunnalle ja sitä kautta kaupunginhallitukselle ja edelleen kaupunginvaltuustolle. Ruokapalvelupäälliköt ovat omien sektoreiden johtajia, toiminta on jaettu kokopäivälaitoksiin, päivähoitoon ja opetustoimeen. Heidän alaisuudessaan ovat ko. alueiden ruokapalveluesimiehet ja heidän alaisuudessaan edelleen ruokapalveluvastaavat ja keittiöiden henkilökunta.



Kuvio 1. Linnan Ateria-liikelaitoksen organisaatiokaavio.
(Linnan Ateria-liikelaitoksen toimintasääntö 2008, 2.)

Ruokapalvelutuotannossa Linnan Ateria-liikelaitos on tuottajana ja tilaajana ovat määrärahoista ja palvelun laatutasosta päättävät tilaajalautakunnat ja toisaalta yksittäiset päiväkodit ym., joiden kanssa toiminnan yksityiskohdat kuten ruokailun aikatauluista sopiminen. (Johtokunnan strategiaseminaari 20.5.2008.)

2.2 Tilaaja-tuottajamalli

Tilaaja-tuottajamallia on selvitetty Hämeenlinnan kaupungin ruokapalveluissa. Selvitystyö on ollut pohjana kun kuntaliitosta on valmisteltu ruokapalveluorganisaation näkökannalta. Viimeisten kymmenen vuoden aikana on kuntien palvelutuotantoon kohdistunut lisääntyviä vaatimuksia ja paineita. Palvelutehtävien hoitaminen on koettu kunnissa vaikeaksi. Väestön ikääntymisen myötä vanhusten palvelutarpeet ovat lisääntyneet ja samalla myös kuntien oma henkilöstö on siirtynyt sankoin joukoin eläkkeelle. Tämän lisäksi asiakaskunta haluaa määrälli-

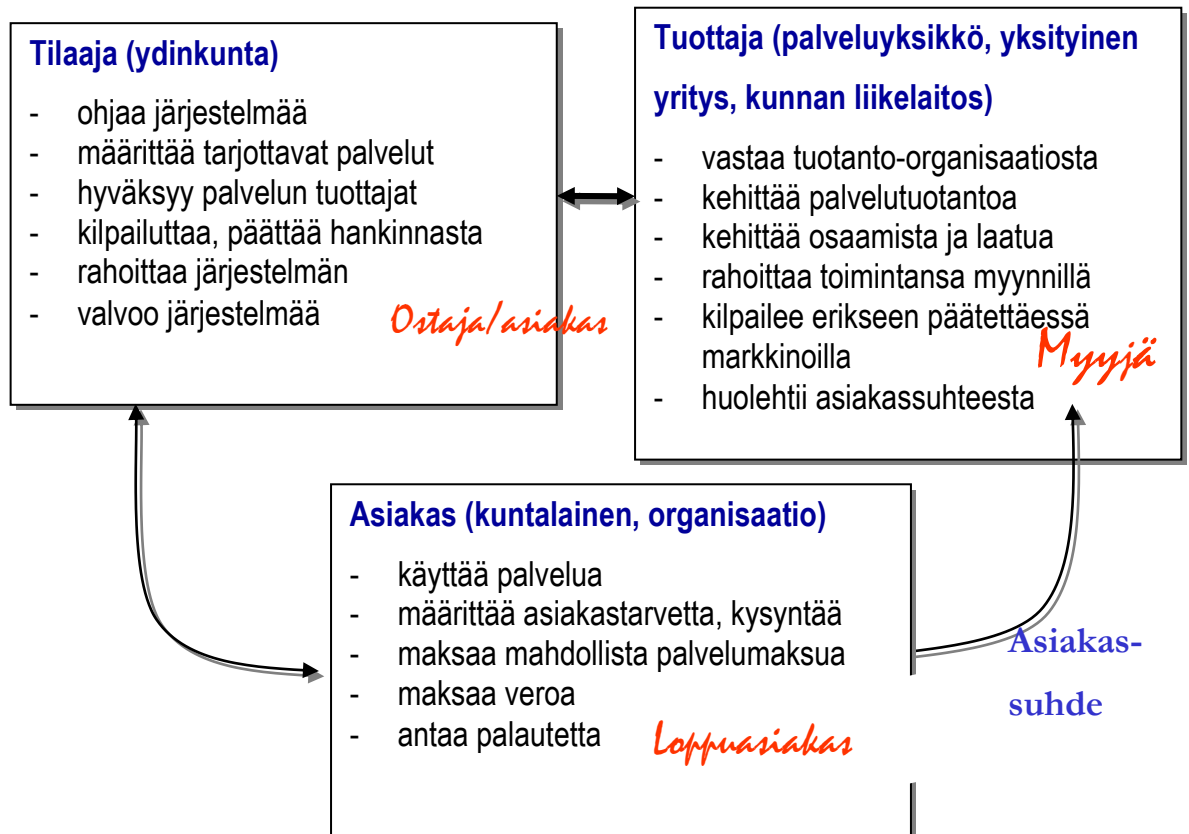
sesti lisää ja entistä laadukkaampia palveluja. Kuntien kustannuspaineet ovat kasvaneet suuremmiksi kuin mitä tulot ovat. Tulojen ja menojen epätasapaino on ajanut kunnat tehostamaan toimintoja siten, että samoilla voimavaroilla saadaan enemmän ja laadukkaampia palveluja sekä vähenevillä voimavaroilla säilytetään entinen palvelutaso. (Kantinkoski 2007.)

Kunnat ovat pyrkineet luomaan markkinaehtoisia liiketoimintasuhteita muuttamalla organisaatiorakenteita. Näin on tapahtunut myös Hämeenlinnassa. Hämeenlinnan kaupungin ruokapalveluiden liikelaitos Linnan Ateria on määrittänyt toimintatavakseen markkinasuuntautuneen toimintatavan. Tässä toimintatavassa yksiköiden roolit täsmentyvät ja yksiköt muuttuvat tilaajiksi ja tuottajiksi. Nämä tilaajat ja tuottajat käyvät keskenään kauppaa tuotteista ja palveluista. Tätä toimintatapaa kutsutaan tilaaja-tuottajamalliksi. (Kantinkoski 2007.)

Kantinkosken (2007) loppuraportissa määritellään, että tilaaja-tuottajamallissa kunta toimii palveluluiden järjestäjänä (Kuntalaki 1995). (Kallio & Martikainen 2006) mukaan (Kantinkoski 2007) tilaaja-tuottajamallissa toimijoiden välillä tehdään sopimukset, jotka ohjaavat yhteistoimintaa. Sopimusten kohteena ovat tuotteet, joita tuottaja tuottaa palvelun käyttäjille. Palvelun loppukäyttäjinä ovat ensisijaisesti kuntalaiset, mutta käyttäjä voi olla myös jokin kunnan oma organisaatioyksikkö. Tilaaaja-tuottajamallissa tilaaja tietää, mitä tuotteita ja palveluita ostetaan kuntalaisille ja millaisiin asiakastarpeisiin. Tilaaajan vastuu ja ammattitaito kohdistuvat palveluprosessin tuotospuolelle: Tilaaaja ostaa vaikuttavuutta ja sen aikaansaamiseksi oikeita tuotteita. Tuottajan vastuu ja ammattitaito kohdistuu siihen, miten se tuottaa laadullisesti ja määrällisesti tilauksen mukaiset tuotteet, kyse on toiminnan taloudellisuudesta. (Kantinkoski 2007.)

Kuvio 2 (Kuvio 2) kuvaa tilaajan, tuottajan ja asiakkaan tehtäviä ja rooleja tilaaja-tuottajamallissa.

Tilaaja ja tuottaja keskittyvät ydintoimintaansa - toimintaa ohjataan sitovilla sopimuksilla



Kuvio 2. Tilaaja-tuottajan roolit, Laajala Päivi, 2006. Kantinkoski, 2007.

Onnistuakseen käytännössä tilaaja-tuottajamalli vaatii tilaajalta sekä tuottajalta ammattitaitoa ja vastuuta palveluprosessin tuntemisesta. Tilaajan tulee tietää millaisia tuotteita kuntalaiset tarvitsevat ja osata tilata oikea määrä oikeanlaatuisia tuotteita. Samalla tilaajan tulee muistaa, että ei osteta pelkkiä tuotteita, vaan tuotteilla aikaansaataavaa hyötyä. Tilaajalta vaaditaan hyvää ammattitaitoa, jotta osataan laskea vaikutusten kustannuksia, eikä tuotteiden kustannuksia.

Tilaaja-tuottajamalli on väline, jolla saadaan asiakkaan saama palvelu näkyväksi (hinta-laatu). Se mahdollistaa ja toisaalta myös pakottavat tuotanto-organisaatiot uudistumaan ja miettimään palveluiden vaihtoehtoisia tuotantotapoja. Tilaaja-tuottajamalli edellyttää ja mahdollistaa sekä tilaaja-, että tuottajaorganisaatioissa uudenlaisen johtamisen. (Kantinkoski 2007.)

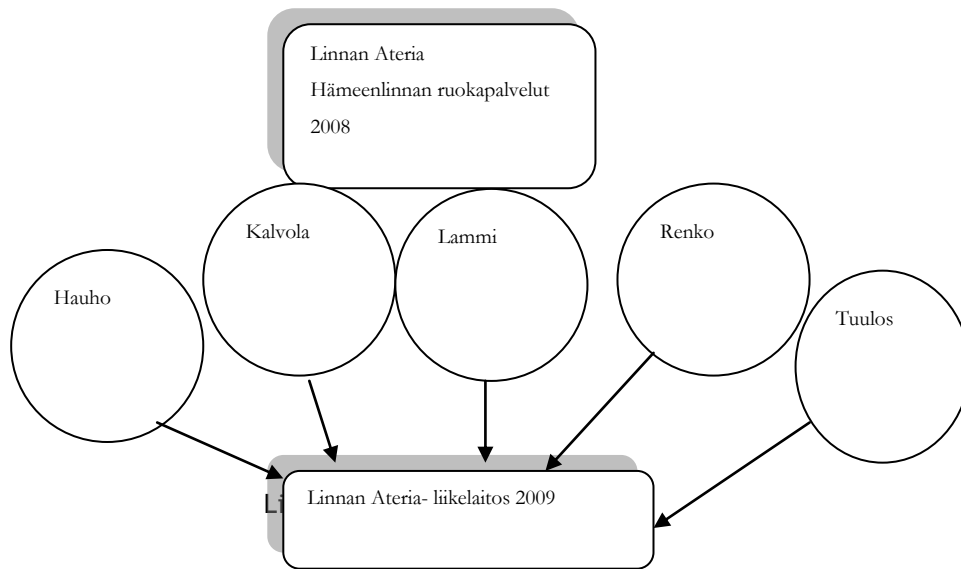
Ruokapalvelutuotannon tehostaminen, tuottavuus ja taloudellisuus ovat uuden liikelaitoksen keskeisiä tehtäviä. Suuntaus kohti asiakaskeskeisempää palvelutuotantoa ja palvelujen laadun korostaminen on tärkeää. Tärkeää on myös nähdä, että luodaan selkeät pelisäännöt sopija-osapuolten välillä. Tämä edellyttää selkeää tilaajan ja tuottajan toimintojen erottamista ja vastuiden määrittämistä näiden kahden toimijan välillä. Kahden erilaisen organisaatiokulttuurin yhdistymisessä syntyvän muutostilanteen yhteensovittaminen on haasteellista. Samoin kun lähdetään luomaan yhteisiä pelisääntöjä ja toteuttamaan tilaaja-tuottaja mallia. Tähän päästään systemaattisen muutosvalmennuksen turvin. Henkilöstön kouluttaminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta sopijaosapuolten välillä laadittu sopimus toteutuu toivotulla tavalla. Toimintojen selkeyttämiseksi uudessa organisaatiossa, on kaikkien tilaajien kanssa laadittava sopimukset, jotka sisältävät tarkat kuvaukset palveluista ja tuotteista, joita tilaaja haluaa ostaa. Prosessi- ja kustannusvastuut täytyy määrittää, jotta tuotteille ja palveluille saadaan kilpailukykyiset hinnat. Jotta kaikki edellä kuvatut palvelut ja tuotteet voidaan toteuttaa, on tuotteistaminen näiden osalta oltava kunnossa. (Kantinkoski 2007.)

Tilaaja-tuottajamallin lähtökohtana on kuntalaki, joka edellyttää, että kunta toimii palvelujen järjestäjänä. Päästäksemme tehokkaaseen palvelutuotantoon, tulee kehitystä tapahtua vielä monella saralla. Sekä tilaaja- että tuottajaosapuolten täytyy kasvattaa omaa ammattitaitoaan. Tarvitaan ammattitaitoa sopimusten laadintaan ja täsmentämään ne sille tasolle, että voidaan laskea tuotteiden vaikutusten kustannuksia. Jokaisessa tilaaja organisaatiossa tulee määritellä myös se taho, jonka kanssa tuottaja neuvottelee. Asiakassuhteiden jatkuva ylläpito takaisi yhteisymmärryksen tuotteiden vaikutuksista. Tilaajan ja tuottajan täytyy kehittää keskinäistä yhteistyöprosessia ja nähdä kumppanuus sekä yhteiset intressit asiakkaiden palveluissa. Hyvät tietojärjestelmät ovat perusta oikealle seurannalle sekä suoritteiden ja kustannusten laadukas kirjaus mahdollistavat asiantuntevan tilaaja-tuottaja toiminnan. (Kantinkoski 2007.)

Tilaaja-tuottajamalli on hyvä peruselementti, jonka avulla voidaan laatia erilaisia tilaaja-tuottaja asetelmia. Ruokapalvelun näkökulmasta katsottuna suuria asiakkaita ovat sairaalat, vanhainkodit ja koulut. Näiden tilaajien kanssa on tärkeä laatia hyvinkin seikkaperäiset sopimukset hankittavista palveluista ja sen niiden vaikuttavuudesta. (Kantinkoski 2007.)

2.3 Kuntaliitos ja Linnan Ateria-liikelaitos

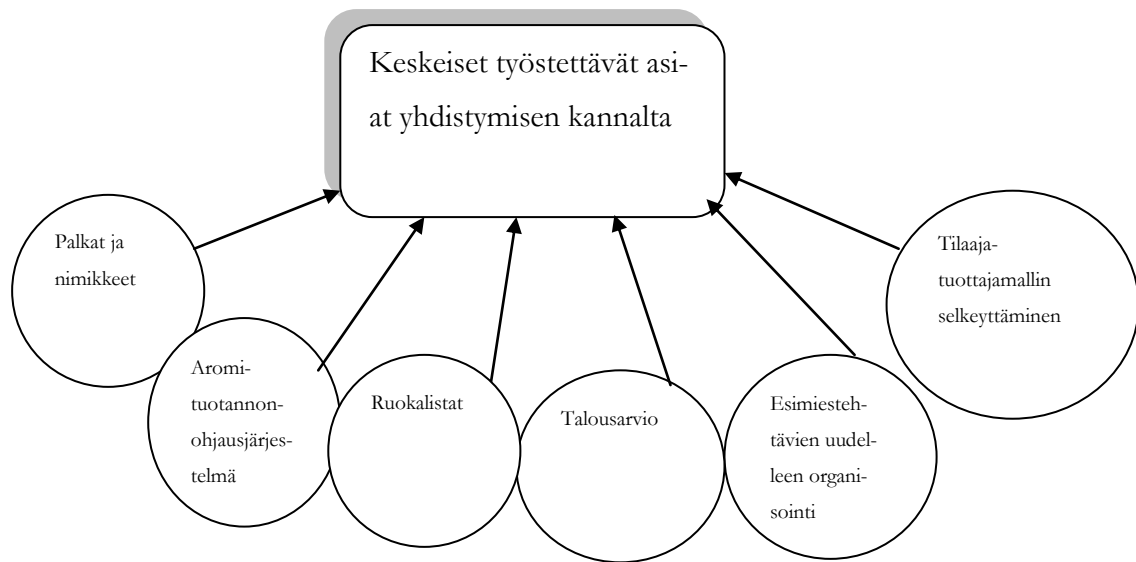
Kuviossa 3 (Kuvio 3) on esitetty Linnan Ateria-liikelaitos 1.1.2009. Hämeenlinnan kaupunkiin liitettiin Hauho, Kalvola, Lammi, Renko ja Tuulos. Suuri kuntaliitos, uudistuva Hämeenlinna, koski kaikkiaan noin 4300 työntekijää. Liittyvien kuntien ruokapalvelut liitettiin Linnan Ateria-liikelaitokseen. Kuntalain muutoksen myötä Linnan Ateria oli perustettava uudelleen liikelaitokseksi ennen vuoden vaihdetta 2009.



Kuvio 3. Laajentunut Linnan Ateria-liikelaitos

Uuden kunnan ruokapalvelujen organisoitumiseen Linnan Aterian yhteisiksi toiminnoiksi ja henkilöstön siirtymistä varten uuden kunnan palvelukseen käynnistettiin valmistelevia työryhmiä. Näinä työryhminä toimivat palkkojen ja nimikkeiden harmonisointiryhmä, Aromi- tuotannonohjausjärjestelmän käyttöönotto työryhmä, ruokalistaryhmä ja talousarvion 2009 laadintaryhmä. (Ohjaus ja koordinoitiryhmän kokous 5.5.2008.)

Kuviossa 4 (Kuvio 4) on kuvattu työstettäviä tehtäviä jotka muuttuivat organisaatiomuutoksessa. Niitä olivat henkilöstön siirtäminen vanhoina työntekijöinä, nimikkeiden yhtenäistäminen ja palkkojen harmonisointi, esimiestehtävien uudelleen organisointi, tilaajan ja tuottajan erottaminen sekä kustannusten oikea kohdentaminen. Yhteistyömahdollisuuksiksi nimettiin: aromin käyttöönotto, ruokalistojen yhdistäminen, omavalvontakäytännöt, koneiden ja laitteiden huoltosopimukset ja koulutus. (Johtokunnan strategiaseminaari 20.5.2008.)



Kuvio 4. Keskeiset työstettävät tehtävät yhdistymisessä

Ennen liittämistä toiminnan aloitti ohjaus ja koordinoitiryhmä, jossa perustettiin työryhmiä valmistelevaan tulevaa organisaatio muutosta. Eri työryhmät toimivat vuoden 2008 touko-kuusta vuoden loppuun. Työryhmien tehtävät määriteltiin ja toiminta oli organisoitua. Esim. palkkojen ja nimikkeiden harmonisointi työryhmä kokoontui viisi kertaa ja tulokseksi saatiin yhteiset nimikkeet liittyvien kuntien ruokapalveluhenkilöstölle, sekä yhtenäiset palkat työn vaativuuden mukaan. Vuoden lopussa oli päästy siihen vaiheeseen, että laajentunut Linnan Ateria- Liikelaitos aloitti toimintansa 1.1.2009. Uusia työntekijöitä tuli Linnan Aterialle kunta-liitosten mukana yhteensä 48 henkilöä. Ruokapalvelupäällikkö, ruokapalveluesimiehiä 2, asiakaspalveluvastaavia 4, dieettikokkeja 1, ruokapalvelutyöntekijöitä 15, ruokapalveluvastaavia 12 ja suurtalouskokkeja 13. (Hämeenlinnan kaupunki, palkkahallinto 2008)

Toimenkuvat ovat muuttuneet organisaatiomuutoksen myötä. Muutokset entisiin toimenkuviin tulivat esille haastattelujen yhteydessä liittyneissä kunnissa. Suurin muutos oli, että ruokapalveluvastaavat olivat olleet aikaisemmin esimiesasemassa. He olivat suunnitelleet myös työvuorolistat ja olivat hoitaneet erilaisia käytännön asioita suoraan eteenpäin. Esimerkiksi koneiden korjaajien tilaamiset ym. muut vastaavat. Ja ne esimiehet joiden toimenkuva oli lähinnä vastannut nykyisiä ruokapalveluesimiehiä, työskentelivät yleensä jonkun toimipisteen yhteydessä.

Organisaatiouudistuksen myötä ruokapalveluvastaavilla ei ole esimiesvastuuta, eikä valtuuksia. Ruokapalveluesimiehet taas työskentelevä tietyllä alueella ja heidän alaisinaan ovat usean toimipisteen ruokapalveluvastaavat ja työntekijät. Heidän tehtäviinsä kuuluu alueensa

työvuorolistojen tekeminen ja juoksevien asioiden huolehtiminen. Lisäksi heidän fyysiset toimipisteensä sijaitsevat jossain toimistossa, joka ei välttämättä ole lähellä keittiön toimipistettä. Seuraavaksi on kuvattu uudet toimenkuvat Linnan Ateria-liikelaitoksessa.

Ruokapalveluesimiesten toimenkuva:

Työn johtamisen tehtäviin kuuluu vastata tuotantokeittiön/-keittiöiden toiminnasta, toiminnan kehittämisestä, työturvallisuudesta ja hänellä on myös opetus ja ohjausvastuu.

Ruokatuotannon tehtäväalueet sisältävät vastuun ruokaohjeiden ja ruokalistojen toimivuudesta, tuotantoprosessien toimivuudesta ja raaka-aineiden hankinnasta, vastaanotosta ja varastoinnista.

Asiakaspalvelun tehtäväalue sisältää asiakaspalvelun ja asiakasyhteistyön tehtävät.

Talouden tehtäväalueeseen kuuluu vastata oman yksikkönsä talouden seurannasta, raportoinnista ja muutostarpeiden valmistelusta ja korjaavien toimenpiteiden toteutuksesta. Lisäksi on suoriteseuranta ja laskutusilmoitusten tekeminen.

Laadunvalvonnan tehtäväalue sisältää osallistumisen omavalvontaohjelman laadintaan, vastaa suunnitelman toteutuksesta ja sen päivittämisestä. Vastaa tuotteiden ja palveluiden laadusta. (Hämeenlinnan kaupunki, palkkahallinto 2008)

Ruokapalveluvastaavan toimenkuva:

Palvelukeittiön toiminnan tehtäväalueeseen kuuluu vastata palvelukeittiön toiminnasta, keittiön kirjallisista tehtävistä mm. laskujen käsittelystä, laskutusilmoituksesta ja tarvittaessa kassatoiminnoista.

Asiakaspalvelun tehtäväalue sisältää asiakaspalvelun ja asiakasyhteistyön tehtävät, ruoan tarjolle panoon liittyvät tehtävät

Ruokatuotannon tehtäväalue sisältää vastuun ruokien tilauksesta ja kuumentamisesta sekä lisäkkeiden ja leivonnaisten valmistuksesta.

Omaavonta tehtävät sisältävät laadun varmistukseen liittyvät tehtävät myös erityisruokavalioiden osalta omaavontasuunnitelman mukaisesti.

Varaston hallinnan tehtäväalue sisältää vastuun raaka-aineiden hankinnasta, vastaanotosta ja varastoinnista. (Hämeenlinnan kaupunki, palkkahallinto 2008)

Ruokapalvelupäällikön toimenkuva:

Tuotannon vastuualue sisältää oman alan kehittymisen aktiivisen seurannan, tuotannon suunnittelun ja valmistusresurssien mitoituksen. Oman vastuualueensa tuotteistamisen ja kustannuslaskennan kehittämiseen osallistuminen yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Palvelusopimusten valmistelu toimitusjohtajan kanssa sekä seudullisten hankintasopimusten valmisteluun osallistuminen (elintarvikkeet ja pesuaineet)

Henkilöstöhallinnon vastuu omalla vastuualueella sisältää päätökset sijaisten, määräaikaisten ja vakituisten rekrytoinnista. Vuosilomien, sairauslomien, lakisääteisten perhevapaiden, vuo-

rotteluvapaiden, opintovapaiden ym. hyväksyminen. Päättää koulutukseen osallistumisesta sekä vastaa yhteistoimintasopimusten, varhaisen puuttumisen mallin ym. kaupungin henkilöstöhallinnollisten ohjeiden noudattamisesta.

Talouden vastuu omalla vastuualueella sisältää budjettiesityksen valmistelun toimitusjohtajan kanssa, talousarvion toteutumisen seuranta ja raportoinnin kehittäminen ja seuranta yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Huolehtii ulkoisen ja sisäisen laskutuksen toteuttamisesta, valmistelee kalusto- ja laitehankinnat sekä korjaus- ja rakennusinvestoinnit. Hyväksyy laskut (elintarvikelaskut kaikki, muut 5000€ asti, yli 5000€ hyväksyy toimitusjohtaja).

Hallintotehtävät sisältävät osallistumisen johtoryhmätyöskentelyyn, osallistumisen johtokunnan kokouksiin asiantuntijana tarvittaessa ja virkaesimiespäätösten tekeminen.

Laadunvalvontatehtävät alueeseen kuuluu vastata omavalvonnasta ja sen päivittämisestä sekä tuotteiden ja palveluiden laadusta vastaaminen.

Toiminnan kehittämiseen liittyvät valmistelutehtävät sisältävät rakentamisen ja investoinnit.

Asiakasyhteistyön tehtävään kuuluu vastuu asiakaspalvelun ja asiakasyhteistyön tehtävistä.

(Hämeenlinnan kaupunki, palkkahallinto 2008)

Lindroosin & Lohiveden (2004) mukaan organisaation johdolla on edellytykset odottaa organisaatiolta hyvää tuloksetekokykyä kun henkilöstön osaamisesta on huolehdittu, heillä on käytössään työtehtävien edellyttämät resurssit ja heillä on kaikki tarvittavat tiedot töiden suorittamiseksi, kannustinjärjestelmät ovat toimivia ja henkilöstön innostus ja tahto ovat kohdallaan. Innostus ja tahto ovat ratkaisevimmassa asemassa, tästä syystä keskeistä on toimivan ja myönteisen työilmapiirin luominen. Kannustava ja toimiva organisaatiokulttuuri luo puitteet hyvälle ilmapiirille. Osan tätä kulttuuria muodostavat organisaation johtamistapa ja johtamisjärjestelmät. (Lindroos & Lohivesi 2004, 168.)

Hämeenlinnaan liittyvien kuntien ruokapalveluhenkilöstön organisaatorakenne oli hyvin erilainen ennen Linnan Ateria-liikelaitokseen liittymistä. Kunnan ruokapalvelutyöntelijät työskentelivät kulloisenkin laitosten johtajien alaisuudessa. Varsinaista ammatilliseen substanssiin kuuluvia ylempiä esimiehiä ei ollut. Tämä edellytti hyvää ammatillista osaamista ja sitkeyttä esimerkiksi uudistusten läpiviemisessä. Toisaalta liittyvien kuntien ruokapalveluesimiehillä ei ollut kollegiaalista tukea ja näin ollen saattoi myös hyvät uudistukset jäädä tekemättä.

2.4 Viestintä organisaatiomuutoksessa

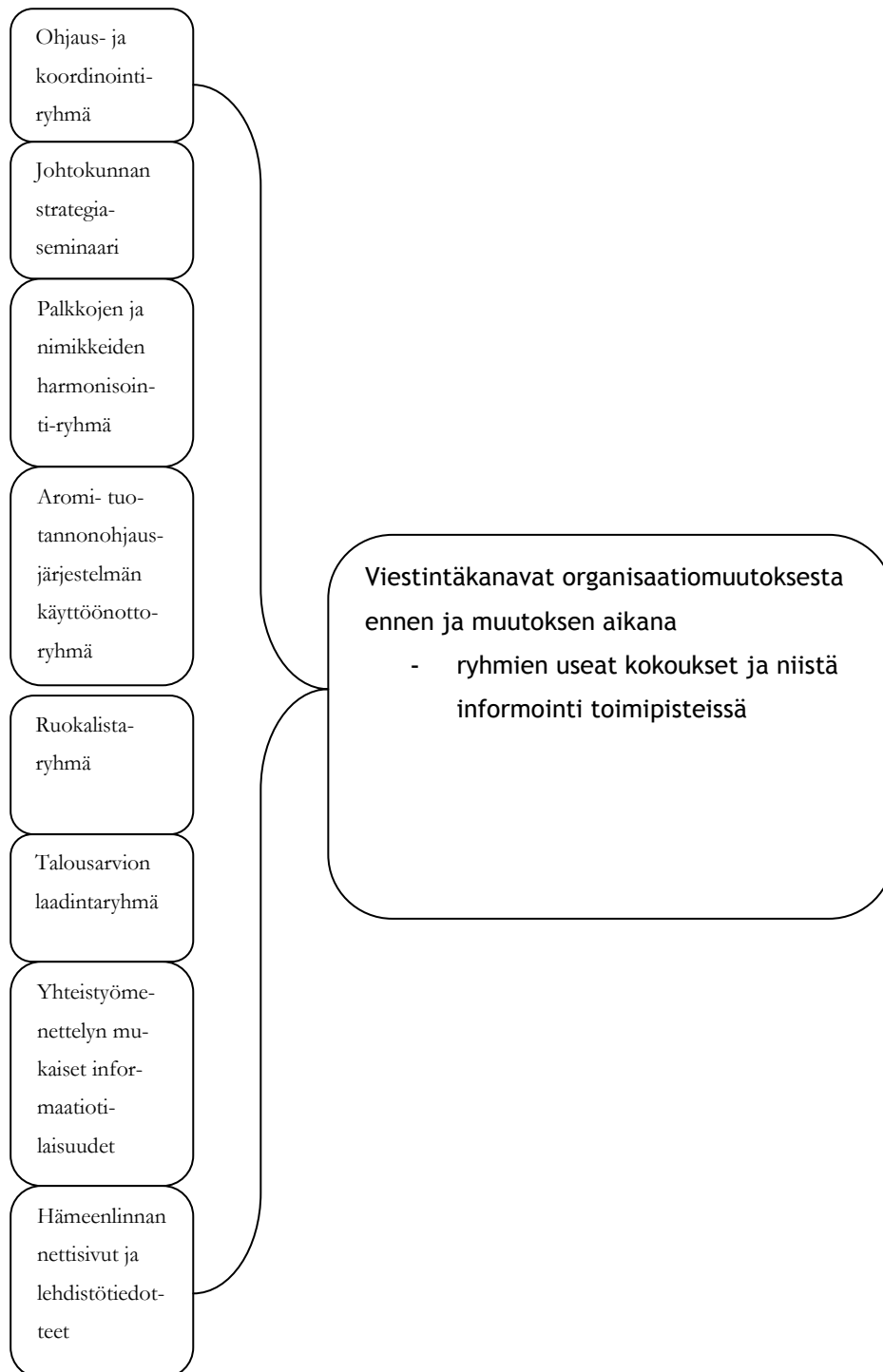
Ennen kuntaliitosta toiminnan aloitti ohjaus ja koordinoitiryhmä, jonka aloituskokous oli 5.5.2008. Osallistujina olivat ruokapalveluesimiehet Hauholta, Linnan Ateria liikelaitoksen vs. toimitusjohtaja ja ruokapalvelupäällikkö Hämeenlinnasta, pääemäntä ja emäntä Kalvolasta, ravitsemuspäällikkö ja keittäjä Lammilta, emäntä ja hallintojohtaja Rengosta sekä ravitsemistyöjohtaja Tuuloksesta. Nämä henkilöt jatkoivat toimintaa ohjaavassa ohjaus- / koordinointi-

ryhmässä koko projektin ajan. Näin saatiin mukaan kaikista liittyvistä kunnista osallistujat. Ensimmäisessä kokouksessa informoitiin, että uutta suurkuntaa muodostettaessa liittyvien kuntien olemassa oleva ruokapalveluhenkilöstö siirtyy Linnan Aterian henkilöstöksi. Liittyvien kuntien henkilöstön siirtosopimukset valmistellaan yhdessä Hämeenlinnan kaupungin henkilöstön kanssa. Henkilöstö siirtyy vanhoina työntekijöinä Linnan Aterian palvelukseen. Lisäksi toiminnoissa olemassa oleva palveluverkko liittyvien kuntien osalta säilyy. Valmistelujen etenemisessä korostettiin eri tahoilla valmistelun avoimuutta ja tiedottamisen merkitystä henkilöstölle. (Johtokunnan strategiaseminaari 20.5.2008).

Yhteistoimintamenettelyn mukaisia informaatiotilaisuuksia pidettiin useita. Ensimmäinen oli elokuussa 2008. Sen jälkeen niitä pidettiin vuoden 2009 aikana neljä kappaletta. Niihin osallistuvat liittyvien kuntien ruokapalveluhenkilöstöä. Organisaatiomuutoksen valmistelun aikana on henkilökuntaa informoitu monella tapaa. Viestintä kanavina on ollut ohjaus- ja koordinoitiryhmä, pienryhmät, joissa valmisteltiin uusia toimintatapoja, yhteistoimintamenettelyn mukaisia informaatiotilaisuuksia, johtokunnan strategiaseminaari ja näistä tehdyt pöytäkirjat. Lisäksi Hämeenlinnan kaupungin nettisivuilta; Uudistuva Hämeenlinna, on ollut tiedotteita organisaatio-muutoksen etenemisestä.

Juutin (2006) mukaan organisaatorakenne ja se tapa, jolla työt organisaatiossa yleensä organisoidaan, vaikuttavat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja organisaation toimintaan. Organisaatorakenteen, töiden organisoinnin ja johtamistavan tulisi olla sopusoinnussa keskenään, jotta saataisiin aikaan hyviä tuloksia: työtyytyväisyyttä ja korkeatasoisia työsuorituksia. (Juuti 2006, 73.)

Kuviossa 5 (Kuvio 5) on kuvattu eri toimintaryhmiä ja viestinnän kanavia joiden avulla organisaatiomuutoksesta tiedotettiin muutoksen aikana.



Kuvio 5. Viestintäkanavat organisaatiomuutoksessa

Harjun (2002) mukaan työhyvinvointia saavutetaan hyvällä, suunnitelmallisella ja ihmistä kunnioittavalla viestinnällä. Ihmisten välinen epävirallinen ja virallinen viestintä on välttämätöntä ja parhaimmillaan toimiessaan vahvistaa myös me-henkeä. Mikäli ilmapiiri jostain syystä kiristyy, tarvitaan nopeaa, suoraa ja rehellistä viestintää. (Harju 2002, 128.)

Viestintään liittyen kuntien ruokapalvelutyöntekijöillä toimintatapa oli nykyiseen tilanteeseen verrattuna hyvinkin erilainen. Keittiöissä työskentelevä henkilökunta oli suoraan tekemisissä oman esimiehensä kanssa. Myös suurempia valtuuksia tarvitsevat päätökset tehtiin lähellä samassa laitoksessa esimerkiksi vanhainkodin johtajan taholta. Suuremmat hankinnat ja muut vastaavat menivät aikanaan kunnan päättäjien päätettäväksi. Kuitenkin päivittäinen asioiden viestintä tapahtui hyvin lähellä.

Pekka Aulan mukaan ”Kaikki organisaatiot ovat perimmältään ihmisten vuorovaikutussuhteiden verkostoja, eikä näitä suhteita voi ole ilman viestintää. Ilman viestintää organisaatioita ei yksinkertaisesti olisi olemassa.”(Kortejärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008,7.)

Kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia, viestinnän merkitys kasvaa. Epätietoisuuden poistamiseksi erilaiset viestintäkanavat on otettava käyttöön. Viestinnän avulla liitetään organisaation toiminnat ja toimijat kokonaisuudeksi. (Kortejärvi-Nurmi ym. 2008,7). Viestinnän suunnittelu ja tavoitteellisuus liittyvät organisaation strategioiden, operatiivisen toiminnan suunnitteluun. tärkeitä on viestinnän avoimuus ja todenperäisyys. Myös viestinnän voimavarat on suunniteltava etukäteen, jotta viestintä voidaan toteuttaa toivotulla tavalla. Tärkeää olisi myös seurata viestinnän tavoitteiden toteutumista ja tarvittaessa käyttää niitä apuna seuraavissa projekteissa. (Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 9 - 10.)

Kaplan & Norton (2002) toteavat, että henkilökunnan mukaan saaminen strategian toteuttamiseen edellyttää tehokasta viestintää ja koulutusta, henkilökohtaisia ja tiimikohtaisia tavoitteita sekä palkitsemista. Viestinnällä on keskeinen vaikutus organisaation menestykseen. Mikäli organisaation visio on epäselvä, myös strategiat joilla tavoitellaan visioita, ovat epäselviä. Jos visioita ja strategiaa ei ymmärretä, niiden toteuttaminen päivittäisessä työssä ei onnistu. Strategia on merkityksellinen työntekijälle, kun henkilökohtaiset tavoitteet on mukautettu organisaation tavoitteisiin. Työntekijöiden tulee tietää miten oma toiminta vaikuttaa. Johtajien tulee asettaa työntekijöille ja tiimeille strategiaa tukevia tavoitteita. Jokaisen työntekijän kehityssuunnitelmat tukevat yhteistä tavoitetta. Työntekijöiden pitää kokea, mikäli organisaatio menestyy, heidät palkitaan ja mikäli organisaatio epäonnistuu hekin epäonnistuvat. Erilaiset kannustinpalkkiot ja palkitsemisjärjestelmät heijastavat koko organisaation suoritusten ja henkilökohtaisten tavoitteiden välistä yhteyttä. (Kaplan & Norton 2002, 236 - 239.)

3 Organisaatiomuutos ja oppiminen

Taustateorian avulla olemme selventäneet organisaatorakenteen vaikutusta organisaation toimintaan. Lämsän & Hautalan (2005) mukaan toimiva organisaatorakenne edistää päätöksentekoa, yhteistyötä, lisää tehokkuutta ja vähentää kustannuksia. Se vaikuttaa myös työmotivaatioon, henkiseen hyvinvointiin, moraaliin ja innovatiivisuuteen. Jokaisessa organisaatiossa päätösvalta ja vastuualueet pitää määritellä. (Lämsä & Hautala 2005, 152 - 155.)

Muutoksen toteutuksessa viestinnällä on suuri merkitys koko muutoksen toteutumiseen. Kortjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen (2008) mukaan organisaation strategioiden, operatiivisen toiminnan suunnitteluun liittyy myös viestinnän suunnittelu ja tavoitteellisuus. Tärkeitä ovat myös viestinnän avoimuus ja todenperäisyys. Lisäksi viestinnän voimavarat on suunniteltava etukäteen, jotta viestintä voidaan toteuttaa toivotulla tavalla. Tärkeää on seurata viestinnän tavoitteiden toteutumista ja tarvittaessa käyttää niitä apuna seuraavissa projekteissa. (Kortjärvi-Nurmi ym. 2008, 9 - 10.)

Harjun (2002) mukaan hyvällä, suunnitelmallisella ja ihmistä kunnioittavalla viestinnällä saavutetaan työhyvinvointia. Ihmisten välinen epävirallinen ja virallinen viestintä on välttämätöntä ja parhaimmillaan toimiessaan vahvistaa myös me-henkeä. Mikäli ilmapiiri jostain syystä kiristyy, tarvitaan nopeaa, suoraa ja rehellistä viestintää. (Harju 2002, 128.)

Myös esimiesten rooli muutoksessa tulisi ymmärtää laajasti. Arikosken & Sallisen (2008) mukaan muutoksen johtamisessa esimies toimii muutostilanteessa kolmessa roolissa: muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä ja tulevaisuuteen valmistautujana. Esimies käy lävitse omaa muutosprosessiaan. (Arikoski & Sallinen 2008, 83.)

Jalava & Uhinki (2007) puolestaan painottavat esimiestehtävää muutoksen läpiviemisessä ja sen hallinnassa. Joudutaan alueelle, jossa on omaksuttava uusia ajatuksia ja toimintatapoja. Muutoksen aiheuttama epävarmuus on yhtä kuin henkilökohtaisen riskin ottamista ja ihmiset ovat varsin erilaisia riskin ottajia. (Jalava & Uhinki 2007, 53.)

Organisaatioiden yhdistyminen yhä suuremmiksi yksiköiksi asettaa haasteita organisaatioiden sujuvalle toiminnalle. Erilaisten toimintatapojen ja työkulttuurien yhdistäminen voi tuoda tullessaan kaivattuja uudistuksia, tai se voi aiheuttaa muutosvastarintaa, työmotivaation vähentymistä ja sitä kautta työpanoksen ja laadun heikkenemistä.

Organisaatiossa kaikkien työntekijöiden on opittava ja omaksuttava uusia tapoja toimia. Sydänmaanlakka (2001) pohtii miksi oppiminen ja kehittyminen ovat tärkeitä? Työ ja toimintaympäristöt kehittyvät ja muuttuvat jatkuvasti ja organisaatioiden ja yksilöiden on kehitettävä mukana, jotta kilpailukyky säilyy. Pohjimmiltaan osaava ja motivoitunut henkilöstö on yrityksen ainoa pysyvä kilpailukykyä lisäävä tekijä. Yksilötasolla osaaminen määrittelee hänen

markkina-arvonsa ja varsinkin nykyisessä taloudellisessa tilanteessa, kun työsuhteiden pysyvyys on epävarmaa, nousee yksilöiden osaaminen entistä keskeisempää asemaan. (Sydänmaanlakka 2001, 14 - 15, 158.)

Muutoksen ymmärtämistä auttaa, että työnjohto ja työntekijät tietävät, mitkä perusasiat tulevat muuttumaan. Jos kysymyksessä on organisaation omistajan vaihdos tai muu merkittävä muutos voi koko ajattelumaailma työn tekemisestä ja palvelujen tuottamisesta muuttua. Työntekijän kannalta on tärkeää kertoa miten ja mitkä asiat muuttuvat työssä ja miten muutoksen toivotaan näkyvän arkipäivän tehtävissä. On hyvä myös kertoa tulevasta koulutuksesta mikäli siihen on tarvetta.

Arikosken & Sallisen (2008) mukaan aidon muutoksen perustana on oppiminen, joka johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muuttumiseen. Kun organisaatiomuutosta suunnitellaan, täytyy siihen osallistuvien ihmisten pystyä oppimaan usein uusia asioita. Joudutaan toiminaan ja muuttamaan ajatusmaailmaa, että muutos voidaan kokea positiivisena. Ympäröivän yhteiskunnan muutokset asettavat uusia vaatimuksia toiminnalle ja työn tekemiselle. Organisaatiomallin muuttaminen toiseen ei siis ole muutos tämän määritelmän mukaan. ”Organisaatiomallin vaihtumisen myötä muuttuu ihmisten ajattelu ja käyttäytyminen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ihmisten täytyy hyväksyä muutos myös tunnetasolla.” (Arikoski & Sallinen 2008, 7.)

Stenvall & Virtanen (2007) toteavat että organisaatiossa tapahtuvat muutokset ovat joko isoja tai pieniä ja ne koskettavat yksittäisiä toimintatapoja tai koko organisaatiota. Organisaatioiden toimintatavat, säännöt, vuorovaikutus ja fyysiset puitteet vaikuttavat siihen, miten muutokset saadaan toteutettua. Johtajat ovat suurten paineiden ja vaatimusten edessä. Mm. globalisaatio, vanhojen toimintatapojen muuttaminen, teknologian kehittyminen, työntekijöiden ikääntyminen, jatkuvan oppimisen haasteet, ja työntekijöiden uudelleen kouluttaminen ja perehdyttäminen uusiin tehtäviin ovat haasteista, joita johtajat joutuvat kohtaamaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 18,19.)

3.1 Toiminnan strategia

Toiminnan strategia voi työntekijöille olla vain pelkkä ihmeellinen sana, jonka sisältöä ei ymmärretä, eikä aina välttämättä halutakaan ymmärtää. Kuitenkin työntekijän oman merkityksen ymmärtäminen organisaatiossa edellyttää myös yrityksen strategian ymmärtämistä. Sen vuoksi kannattaa satsata työnjohdin koulutukseen strategikysymyksissä ja kommunikointiin työntekijöiden kanssa strategiasta, jolloin muutoksen yhteydessä ymmärrys strategiasta tai sen muutoksesta helpottaa muutoksen kokonaisymmärrystä.

Lindroos & Lohivesi (2004) toteavat, että kaikissa organisaatioissa strategian toteuttavat ihmiset. Organisaation työntekijät ovat siksi ymmärrettävästi avainroolissa myös silloin, kun strategian toteutusta suunnitellaan. Työntekijöiden osaamisesta kuten kyvyistä, koulutuksesta ja ammattitaidosta, resursseista mm. työvälineistä ja tietoa-aineistosta ja etenkin motivaatiosta eli halusta ja tahdosta pitää huolehtia, jotta strategia toteutuisi. Motivaation voi ajatella kytkeytyvän kiinteästi kommunikoinnin tasoon. Sellaista, josta jotain tietää, on yleensä helpompi tehdä kuin sellaista, mistä ei tiedä juuri mitään. (Lindroos & Lohivesi 2004, 164.)

Johtamisstrategia vaikuttaa siihen miten yrityksen liiketoiminta menestyy. ”Yhtä ainoata parasta johtamistapaa ei ole olemassa. Tästä huolimatta - tai aivan erityisesti tästä syystä - on organisaation johtamistapaa analysoitava säännöllisesti.” (Kamensky 2004, 175.)

Kamensky (2004) esittää myös, että organisaation kokonaistehokkuushierarkiaan on otettu mukaan niitä keskeisimpiä elementtejä, joiden hyvyydestä johtamisen kokonaistehokkuus koostuu. Näitä ovat mm. analysointi, tavoitteellisuus, toiminnan suunnittelu, päätöksenteko, valvonta, toimivallan ja vastuun jako, ajankäytön hallinta, luottamus, luovuus, kommunikointi ja jatkuva kehittäminen.

(Kamensky 2004, 175.) Kimin ja Mauborgnen mukaan yksilöt kokevat, että heitä arvostetaan ajattelevina ihmisinä, he ovat halukkaita jakamaan tietämystään muillekin; he itse asiassa haluavat tehdä vaikutuksen ja vahvistaa inhimilliseen arvoonsa kohdistuvat odotukset esittämällä aktiivisesti ideoita ja jakamalla tietojaan. Sama pätee tunnustamiseen; kun yksilöitä kohdellaan tuntevina ihmisinä, he sitoutuvat strategiaan tunnetasolla. (Kamensky 2004, 175.)

Erämetsä (2004) määrittelee, että strategian on tarjottava jokaiselle yrityksen työntekijälle vastauksia arjen työhön. Mikäli strategia on kokoelma viisaimpia ajatuksia siitä, miten visioon päästään, tulee näiden keinojen koskettaa kaikkia. Strategia on pitkän tähtäimen suunnitelma ja sen tulee todella vaikuttaa yrityksen toimintaan. Se liittyy olennaisesti yrityksen ydinolemuksen. Strategia pohjautuu siihen, mitä yritys on ja mihin suuntaan se aikoo kehittyä - ja tietenkin miten. Strategian todeksi tekeminen vaatii siis sitkeästi pysymistä valitulla tiellä, niin kauan kuin kuljetaan oikeaan suuntaan. Visio on se, mihin halutaan saapua, ja strategiaa on tie, joka sinne todennäköisesti johtaa. Usein visiota ja strategiaa on turhaa erotella tarkasti toisistaan. (Erämetsä 2004, 76 - 78.)

Usein voidaan kyseenalaistaa muutoksen tarpeellisuutta, kun tuntuu että näinkin pärjätään. Monesti varsinkin kunnallisissa työpaikoissa on saatu olla pitkää siinä uskossa, että kehitystä ei niin paljon tarvita. Ajat ovat kuitenkin muuttuneet ja vertailu kunnallisen sektorin työpaikkojen ja yksityisten yritysten välillä on kasvanut. Lisäksi kuntien kiristynyt rahatilanne on pakottanut miettimään muutoksia, jotka helpottavat taloudellisia paineita.

Harjun (2002) mukaan kehittyvän organisaation tunnuspiirteitä on se, että ennen kuin on pakko, organisaatio on ympäristöstä tulevien vaatimusten mukaisesti ehtinyt muuttua. Se on osannut ennakoida tulevia markkinoiden muutoksia. Hyvä johtaja kykenee näkemään muutostarpeet heikoistakin signaaleista. Kilpailuetu syntyy siitä, kuka ehtii ensin tuottaa uuden tuotteen tai palvelun. Menestys on jatkumona mahdollista vain sellaisille organisaatioille, jotka tunnistavat muutostarpeensa ja omaksuvat uudet ideat. Lisäksi niiden työntekijät kokevat saavansa enemmän muuttamalla kuin pysymällä paikallaan. Tiedon, osaamisen ja näistä syntyvän tuloksen organisaatio saa sen jäseniltä, työntekijöiltä. Jotta kaikki tämä olisi mahdollista, täytyy oikeanlaiset osaajat olla oikeilla paikoilla oikeaan aikaan tekemässä oikeita tehtäviä. (Harju 2002, 160.)

Kunnallisten organisaatioiden muutoksessa työntekijät eivät useinkaan vaihdu, vaan muutos tehdään jo olemassa olevalla henkilökunnalla. Tästä henkilökunnasta löytyy pitkä työkokemus ja tottumukset olemassa oleviin työtapoihin. Jo pelkästään tämä voi olla sekä hyvä tai paha asia muutokselle. On totuttu, että organisaatio on olemassa ja asiakkaat tulevat automaattisesti. Niistä kilpailu ei ole kuulunut toimenkuvaan. Tämän vuoksi ajattelutavan muuttumisella on oleellinen merkitys muutoksen onnistumisessa.

Harju (2002) heittää perinteisen ajattelun toisinpäin. Hän toteaa että, pelkästä ammatinäkökulmasta pohditaan, mitä ihmisten pitää tehdä. Pikemmin pitäisi pohtia, mitä organisaatiossa pitää tapahtua, että se voisi toimia menestyksekkäästi ja hyödyttää asiakkaitaan. Tällainen funktionäkökulma pistää miettimään, millaisia voimavaroja (ihmisiä) tarvitaan, että päästään toivottuun lopputulokseen. Funktioajattelussa nähdään, että työfunktiossa on aina mukana sekä tunne että järki ja vain siten tulee tehtävät tehtyä menestyksellisesti. Tulevaisuuden haltuunoton kannalta on tärkeää, että organisaatiolla on käytössään henkilöitä, joiden osaamista jalostamalla he kehittyvät reaaliaikaisesti organisaation muutoksessa ja vastavuoroisesti kehittävät organisaatiota. Näistä valmiuksista keskeinen on avoin asenne uusiin haasteisiin. (Harju 2002, 161,165.)

3.2 Muutoksen johtaminen

Arikoski & Sallinen (2008) tarkastelevat muutoksen johtamisen haasteellisuutta esimiehen kannalta koska häneen kohdistuu vaateita toimia muutostilanteessa kolmessa roolissa: muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä ja tulevaisuuteen valmistautujana. Esimies käy lävitse ensinnäkin oman muutosprosessinsa. Hänellä on omat pelkonsa, vihansa, surunsa ja ilonsa tulevan muutoksen suhteen. Jos esimies saa tietää muutoksesta ennen työntekijöitään, hänellä on aikaetu puolellaan. Esimiehellä on työntekijöitään enemmän aikaa valmistautua muutokseen. Hänellä on siis enemmän aikaa myös surutyöhön ja vanhasta poisoppimiseen.

Tästä syntyy ensimmäinen epäsuhta työntekijöiden ja johdon välille. Johdon tulee huomioida tämä epäsuhta muutostilanteessa siten, että se ei kiirehdi uuden oppimiseen ennen kuin työntekijät ovat päässeet ainakin jossakin määrin samalle poisoppimisen tasolle johdon ja esimiesten kanssa. Sitä lyhyempi on muutoksen toteuttamiseen tarvittava aika, mitä aikaisemmin koko henkilöstö otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun.

Toiseksi, esimiehen tulisi oman muutostilanteensa ohella myötäelää ja johtaa työntekijöiden sä muutosta. Mikäli esimies ei osaa asettua muutoksessa työntekijän asemaan, saattaa hän tahattomasti pantata itsestään selvänä pitämäänsä tietoa työntekijöiltä. Esimiehen tehtävää helpottaa, jos koko työyhteisöllä on mahdollisuus muodostaa kokonaisnäkemys omasta perustehtävästään ja sen liittymisestä koko organisaation tehtävään mahdollisimman pikaisesti muutoksen alussa. Myötäelämistä edistää myös sen tosiasian hyväksyminen, että organisaation ylin johto näkee ja kokee muutoksen kovin eri tavoin kuin esimerkiksi keskijohto, työnjohto tai työntekijät.

Kolmanneksi, esimiehen tulisi vielä pystyä ennakoimaan tulevaisuutta, eli mitä muutosprosessin aikana tulee tapahtumaan: millaisia resursseja ja osaamista jatkossa tarvitaan, millaisiin ei ole mahdollisuuksia ja mitä muita haasteita muutostilanne saattaa tuoda mukanaan. Ennakointi vaatii esimieheltä koko organisaation edun hahmottamista sekä eri prosessien ja ryhmien välisten suhteiden ymmärtämistä. (Arikoski & Sallinen. 2008, 83, 84.)

Kun muutosta tulee johtamaan esimiestasolla uusi henkilö, ei hänellä ole rasitteita omasta muutokseen liittyvistä peloista, suruista ja iloista. Hänellä ei myöskään ole kokemusta aikaisemmista toimintatavoista, eikä ymmärrystä siitä mistä mahdollinen muutosvastarinta työntekijöiden kohdalla voi syntyä. Tämä voi olla ylimmän johdon kannalta helppo ratkaisu muutoksen toteuttamisen kannalta kentällä, mutta onko sitä työntekijöiden kohdalla? Heillä ei ole sitä tukea, jota yhteisen menneisyyden kokeminen voi antaa. Myös tunteiden läpikäyminen muutoksesta työnjohdon kanssa voi olla vaikeaa.

Arikoski & Sallinen (2008) toteavat että johtaminen on melko helppoa silloin, kun kaikki asiat menevät ikään kuin omalla painollaan, totutusti vanhaan malliin. Työntekijät tietävät omat tehtävänsä vastuineen ja esimies omansa. Johtamisongelmia syntyykin lähinnä silloin, kun asioita ei voi enää tehdä niin kuin ennen. Muutoksissa johtajuus joutuu koetukselle, koska esimiehen täytyy muuttaa tuttuja ja turvallisia käytäntöjä. Muutoksessa - kriisitilanteessa - ihminen joutuu pärjäämään pitkälti niiden taitojen varassa, jotka hän on siihen mennessä hankkinut. Tiedottamisen tärkeyttä muutoksen johtamisessa ei voi korostaa liikaa. Jopa siitä voi tiedottaa, että mitään tiedotettavaa ei ole. Jatkuvalla tiedottamisella katkaistaan huhuilta siivet ja estetään turhien pelkojen syntyminen. Yksi yleisimpiä syitä johdon vaitonaisuuteen on asioiden äärimmäisen huolellinen valmistelu ennen kuin tieto uskalletaan julkistaa.

Ideaalisin tapa tiedottaa muutoksesta on sellainen, joka saattaa johdon ja henkilöstön tunne-reaktiot mahdollisimman lähelle toisiaan. Tämä on mahdollista ensinnäkin tiedonvälityksellä, toiseksi kysymykset sallivalla avoimella vuorovaikutuksella ja kolmanneksi henkilöstön ottamisella mukaan suunnitteluun ja toteutukseen. Avoimen ilmapiirin aikaansaaminen on kaikkein vaativin, mutta myös tehokkain tapa taata muutoksen tuloksellisuus. (Arikoski & Sallinen 2008, 92.)

Johtamisella on muutosprosessissa keskeinen asema. Pentti Sydänmaanlakka kirjassaan Älykäs johtajuus kirjoittaa, että tällä hetkellä useat käytössä olevat johtamisen mallit ovat vanhentuneita. Johtajien toimintaympäristö on muuttunut dramaattisesti viimeisten kahden vuosikymmenen aikana. Silti edelleen johdetaan teollisia organisaatioita varten laadituilla teorioilla. On määriteltävä uudelleen termit työ, työläinen ja organisaatio. Rationaalisen ajattelun rinnalle on saatava emotionaalista ja henkistä ajattelua, on yhdistettävä ihmis- ja asiakaskeinen johtaminen. Johtaja ei menesty, jos hän ei saa johdettavia mukaansa toiminnan kehittämiseen. (Sydänmaanlakka 2004, 69, 70.)

Onnistunut johtaminen perustuu visioiden ja strategioiden lisäksi siihen, että ihmiset osallistuvat aidosti niiden toteuttamiseen. Arikoski & Sallinen (2008) jatkavat, jotta näin olisi, ihminen on otettava huomioon kokonaisuutena, tunteet mukaan lukien. Muutoksen johtamisessa on siis kyse paradokseista, jossa on kyettävä johtamaan loogisia asiakokonaisuuksia sekä tunteeseen epäloogisesti käyttäytyviä ihmisiä. Esimiehen kannalta tilannetta mutkistaa vielä se, että hän johtaa ryhmää, ei yhtä ihmistä. Ryhmä on aina enemmän kuin osiensa summa. Siksi ryhmän toimintaa on vielä vaikeampi ennakoida kuin yksilön käyttäytymistä. Se, miten hyvin esimies onnistuu luotsaamaan ryhmänsä muutoksen läpi, on selkeässä yhteydessä hänen kykynsä ymmärtää ryhmän dynamiikkaa. Täytyy muistaa, että ryhmä on yleensä koossa jo ennen muutosta. Eräs syy ryhmän hyvälle selviytymiskyvylle muutoksessa on yksinkertaisesti se, että ryhmä on toimiva jo ennen sitä. (Arikoski & Sallinen 2008, 14.)

Jalava & Uhinki (2007) puolestaan painottavat esimiestehtävää muutoksen läpiviemisessä ja sen hallinnassa. Joudutaan alueelle, jossa on omaksuttava uusia ajatuksia ja toimintatapoja. Se aiheuttaa kipua siksi, että kaikki rutiineista poikkeaminen vie ihmiset alueelle, jossa oloa ei tunneta mukavaksi, luontevaksi ja kotoisaksi. Muutoksen aiheuttama epävarmuus on yhtä kuin henkilökohtaisen riskin ottamista ja ihmiset ovat varsin erilaisia riskin ottajia. Läheskään kaikki eivät halua muutosta vaan pitäytyvät mieluummin tutussa ja turvallisessa. (Jalava & Uhinki 2007, 53.)

Harju (2002) toteaa, että vuorovaikutteinen ja spontaani alaisten kohtaaminen mahdollistaa kuuntelun, kuulemisen ja keskustelemisen. Kun kuuntelee, on alttiina uusille ajatuksille ja ideoille, joista voi oppia. Kuuntelemalla oppii myös tuntemaan erilaisia ihmisiä. Keskustele-

malla laittaa itsensä rehellisesti likoon, mutta saa myös mahdollisuuden kertoa oman näkemysensä. Johtamisessa tarvitaan toki myös järkeä, mutta tunneälykkäällä johtajalla on kyky havainnoida ja huomata pieniäkin merkkejä itsessä ja ympäristössä. Keskeistä tunneälykkyydessä on johtajan realistinen, mutta rakentava suhde omaan itseen ja toisiin ihmisiin sekä erilaisiin tilanteisiin ja asioihin. (Harju 2002, 86.)

Muutoksen johtamisen Erämetsän (2004) mielestä on edelleen vaikea ymmärtää, että asiat yrityksissä saadaan tapahtumaan tai muuttumaan vain ihmisten välityksellä. Kaikissa työyhteisöissä ja yrityksissä ihmisyksilöt ovat vielä toistaiseksi ratkaisijoita. (Erämetsä 2004, 86.)

Erämetsä jatkaa johtamisesta joka jaetaan usein managementiin (asioiden johtaminen) ja leadershipiin (ihmisten johtaminen). Jako on pedagogisesti käyttökelpoinen, käytännössä jaosta ei ole ihmeemmin hyötyä, kyse on samasta asiasta. Jotta asiat voivat tapahtua on johdettava ihmisiä. On otettava huomioon tunteet, asenteet, motivoituminen, arvot ja persoonallisuuden tekijät. On osattava toisaalta johtaa joukkoja edestä yhtenä kokonaisuutena, toisaalta käsitellä hyvinkin yksilöllisesti eri ihmisten muutostunteita ja auttaa kutakin motivoitumaan tämän yksilöllisistä lähtökohdista käsin. Managementiksi kutsuttu johtaminen on asioiden suunnittelua. Se sisältää aikataulutusta, tavoitteistamista, analysointia ja skenaarioiden hahmottamista. Nämä asiat viedään käytäntöön ihmisten kautta ja myötävaikutuksella, leadershipilla. (Erämetsä 2004, 87.)

Erämetsä (2004) tarkastelee ihmisen luontaisia ”käyttöjärjestelmätason” tarpeita joista tärkein on hallinnan tarve. Meillä on voimakas tarve tuntea, että asiat ja tilanteet ovat jollain lailla hallinnassamme. Haluamme kokea hallinnan tunnetta elämässämme ja elämästämme. Meidän on voitava uskoa siihen, että voimme ainakin jollain tavoin vaikuttaa siihen, mitä meillä on ja tulee olemaan. Sama koskee työtä, joka on merkittävä osa elämäämme. Hallinnan tunne on osa vielä suurempaa tarvetta. Meidän on koettava turvallisuutta. Mikäli koemme koko ajan olevamme uhattuna, olemme tuskin parhaillamme. Taistelu tarkoittaa työssä epätoivoista yrittämistä, pakonomaista puskemista. Toinen vaihtoehto on pakeneminen, jonka synonyymi työelämässä on luovuttaminen. Turvallinen haastaminen lähtee siitä, että ihmiset hyväksytään omana itsenään, persoonina, joilla on annettavaa. Se lähtee ihmiskäsityksestä kumpuavasta hyväksymisen tunteesta. Hyväksytyksi tuleminen tunne on sitä, että kokee olevansa osa turvallista kokonaisuutta, jossa voi paljastaa ajatuksiaan ja arvojaan. Yhteisö, jossa on varaa epäonnistua ja käsitellä epäonnistumisia joukolla ilman syyllisyyttä, on todennäköisesti ylivertainen oppija ja kehittyjä, muuttuja. On tärkeää muistaa, että kyse on joukkuepeleistä. (Erämetsä 2004, 90 - 92.)

3.3 Muutoksen kokeminen

Koska muutos koetaan usein työntekijöistä normaalin rutiinin poistamisena, jo ilmoitus muutoksesta on usein stressitekijä. Tämä voi tuoda esille heti muutosvastarintaa, vaikka ei ole vielä mietitty, mitä todellisuudessa tapahtuu muutoksen tullessa. Tiedottaminen muutoksesta pitää olla niin selkeää, että kaikki tietävät mitä muutoksella tavoitellaan ja miten se vaikuttaa itse kunkin työhön.

Erämetsä (2004) painottaa, että muutoksia tulee johtaa ja asettaa niille selkeät tavoitteet. Muutokset epäonnistuvat usein siksi, että aikaa muutoksien esittelemiseen ja läpikäymiseen ei käytetä riittävästi. Muutosta ei tapahdu, kun johtajat valuttavat muutokset henkilökunnalle sen kummemmin niitä selittämättä. Muutoksen johtaminen on vaikuttamista ja myymistä. Muutoksen vaikutuspiirissä olevia henkilöitä tulee auttaa toimimaan halutulla tavalla. Ihmislähtöisessä kulttuurissa vaikuttaminen on eettistä ja toimii parhaan ymmärryksen mukaan myös vaikutettavan edunmukaisesti. Vaikuttaminen on myös yksilöllistä, muutokseen reagoidaan joko järjellä tai tunteella, siten vaikuttaminen tulee myös tehdä vaikuttamalla tunteisiin tai ainakin ymmärtää niitä ja selittämällä asia järjellisillä perusteilla. (Erämetsä 2004, 189, 196, 197.)

Arikoski & Sallinen (2008) pohtivat mistä muutoksessa on kyse. Työntekijä voi vaikuttaa muutokseen ja siitä tulee hallittavampi kun keskustellaan muutoksen suunnittelusta, toteuttamistavasta ja työntekijän asemasta muutosta koskevassa päätöksenteossa. Muutoksen vaikutuksista pitää keskustella työntekijän omasta näkökulmasta. On hyvä keskustella myös miten muutos vaikuttaa työuraan ja työstä saatavaan korvaukseen, nykyisen osaamisen hyödyntämisestä sekä arvoihin ja kuvaan itsestä työntekijänä. Miten muutos vaikuttaa työn tavoitteen ja siihen tähtäävän perustehtävän onnistumiseen, ihmisten välisiin suhteisiin työssä ja käytännön toimintaan. (Arikoski & Sallinen 2008, 67.)

Stenvallin & Virtasen (2007) mukaan muutoksen prosessissa tulee ymmärtää, mitä organisaatiossa tapahtuu ja mikä edesauttaa muutoksen hallintaa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat muutokset prosesseina, joissa on eroteltavissa kolme erilaista vaihetta. Ensimmäinen reaktio on lamaantuminen tuleviin muutoksiin. Usein henkilöstö kieltää muutoksen tai kritisoi sitä voimakkaasti. Ensimmäisessä vaiheessa tiedon omaksuminen on vaikeaa ja jälkeenpäin henkilöstö voikin olla sitä mieltä, ettei tietoa annettu tarpeeksi, vaikka todellisuudessa johtajat olisivat sitä antaneet. Toinen vaihe on heräämisvaihe, jolloin on päästy pahimman shokkivaiheen yli. Edelleen tunteet ovat voimakkaita ja vaihtelevat uskosta epätoivoon. Viimeinen vaihe on sopeutuminen muutokseen, se on prosessi jossa henkilöstö alkaa uskoa muutoksen onnistumiseen ja näkee siinä mahdollisuuksia ja uusia haasteita. Ominaista tässä tilanteessa on,

ettei enää muistella vanhaa ihannoivasti, vaan nähdään muutos suuntana parempaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 43, 50, 51.)

Erämetsä(2004) jakaa muutokset neljään tasoon. Ensimmäinen taso on yksilön muutos, joka voi olla uuden tiedon tai taidon oppimista tai syvempää oman itsensä muuttamista, joka on huomattavasti vaikeampaa. Toisen tason muutokset ovat työhön liittyviä esim. jonkun uuden järjestelmän käyttöönotto. Nämä muutokset koskevat usein vain osaa organisaatiota eivätkä vaadi muutoksia yrityskulttuuriin. Organisaatioissa tapahtuvat suuremmat toimintatapamuutokset kuten strategian muutokset vaativat muutoksia yrityksen tavoissa toimia, ihmisten asenteissa ja ajattelussa. Nämä kolmannen tason muutokset koskevat laajemmin koko organisaatiota. Neljännen tason muutokset koskevat yrityskulttuuria, yrityksen arvoja ja perimmäisiä uskomuksia. Yrityskulttuurin muuttaminen on äärettömän vaikeaa ja siksi kulttuurin tulisi kehittyä jatkuvasti askel kerrallaan. (Erämetsä 2004, 23 - 25.)

Harvoin löytyy sellaisia työyhteisöjä, joissa kaikki jäsenet suhtautuvat tuleviin muutoksiin pelkästään myönteisesti. Ne henkilöt, jotka eivät suhtaudu muutokseen myönteisesti kokevat usein pelkoa. Se voi johtua esimerkiksi oman osaamisen riittävyydestä uudessa tilanteessa.

Havusen (2007) mukaan muutos on harvoin pelkästään hyvä tai paha ja sen seuraukset näytettyvät joko kehityksenä tai pelkona olemassa olevan romahtamisesta. Muutoksen vastustaminen on inhimillistä ja perustuu siihen, että tutusta ja turvallisesta olotilasta ei haluta luopua. Vakaudesta luopuminen vaatii voimakkaan sisäisen tarpeen tai ulkoisen pakon muuttaa toimintaa. Yksilöt suhtautuvat muutokseen eri tavoin riippuen nimenomaan siitä, ovatko syyt sisäisiä vai ulkoisia. Yrityksissä ulkoinen muutostekijä voi olla esimerkiksi organisaatiomuutos. Jos muutos kohdataan vähänkin uhaksi totutuille rutiineille ja paine toiminnan muuttamiseen tulee ulkoapäin, on lopputuloksena usein hyvin voimakas muutosvastarinta. Negatiiviset ryhmäilmiöt, kuten ryhmäajattelu ja polarisaatio aikaansaavat joustamattomuutta ja asioiden näkemisen musta-valkoisena. Erityisesti tietämättömyys muutokseen johtaneista syistä ja tavoitteista saattaa lisätä entisestään ryhmän vastarintaa muutosta kohtaan. (Havunen 2007, 157, 158.)

Harju (2002) toteaa, että pelko on muutoksen tehokkain jarru. Ihmiset eivät sinänsä vastusta muutosta, mutta vastustavat ajatusta tulla muutetuiksi. Tulossa oleva muutosmahdollisuus aiheuttaa aina vertailua entiseen. Oli mennyt kuinka huonoa tahansa, se on ainakin tuttua ja turvallista. Vaatii rohkeutta tulla mukavuusalueelta pois. Muutostilanteessa työntekijä joutuu tarkistamaan asenteitaan, tietojaan ja osaamistaan. Hän joutuu kysymään: Onko muutos minulle hyväksi? Miten suhtaudun muutokseen? Miten pärjään uudessa tilanteessa? Jokainen aito muutos - pienikin, ei koskaan ole vähäpätöinen juttu. (Harju 2002, 95.)

Ilman selkeitä tavoitteita muutosta ei synny. Vaikka tavoitteet olisivat johdolle selkeitä, täytyy niiden viemiseen työyhteisössä varata riittävästi aikaa. Esimerkiksi organisaatiomuutos voidaan suunnitella hyvin ja toteuttaa, ilman että työntekijät ymmärtäisivät muutoksen tarpeen. Tämän vuoksi pelkkä muutos ja sen toteuttaminen ei vielä takaa hyvää lopputulosta vaan myös palaute asian onnistumisesta ja mahdolliset korjaukset antavat muutokselle paremmat onnistumisen mahdollisuudet, koska se vaikuttaa myös tunteeseen kuulluksi tulemisesta.

Harjun (2002) mukaan, muutos on aina pitkäaikainen prosessi, joka on pysyvä. Prosessia voidaan harvoin alussa hallita kokonaisuutena. Prosessin lopputulos elää niin kauan kun erivaiheet on käsitelty. Muutokseen vaikuttavat muutettava asia, prosessiin käytettävä aika, olemassa olevat olosuhteet ja muutoksen tekijät. (Harju 2002, 20.)

Kauhasen (2006) mukaan muutoksesta täytyy myös kertoa. Muutoksen hallinnassa sisäisellä viestinnällä on keskeinen rooli. Monet tutkimukset osoittavat oikea-aikaisen viestinnän lisäävän työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä. Viestinnällä vaikutetaan työyhteisön sisäiseen ilmapii-riin ja sen avulla jaetaan konkreettista tietoa estäen turhien huhujen syntymistä. Viestintä vaikuttaa suoraan työn tuottavuuteen, koska työhönsä tyytyväiset ja motivoituneet ihmiset tekevät työssään parempaa jälkeä. Yksilölle on erittäin tärkeää tietää roolinsa kokonaisuuden rakentamisessa. (Kauhanen 2006, 174.)

Muutokset organisaatiossa vaativat myös työntekijöiden uusien taitojen oppimista. Siksi olisi hyvä kartoittaa työntekijöiden osaamistaso ennen muutosta ja suunnitella tarvittavat koulutukset niitä tarvitseville. Jo tieto siitä, että jos jokin asia on uusi, sen oppimiseen saa tukea ja se voi myös hälventää pelkoa tulevasta. Avoin keskustelu uusista opittavista asioista työpaikalla voi osaltaan auttaa taitojen omaksumisessa.

Organisaatiomuutoksessa työjohdon uudelleensijoittelun suunnittelu on erittäin tärkeää. Jos esimies siirtyy organisaatiossa ylöspäin tai hän siirtyy organisaatiossa alaspäin voi hän vaikuttaa oman muutosvastarintansa kautta entisiin alaisiinsa. Tämän vuoksi on hyvin merkityksellistä miettiä yksilötasolla myös muutosjohtajuutta. Myös se, että tuleeko muutoksen yhteydessä uusia esimiehiä ja millainen vaikutus tällä on muutokseen.

Erämetsä (2004) painottaa sitä, että vaikuttamisessa johtajien esimerkki on tärkeää; mikään muutos ei toteudu, jos johtaja toimii eri tavalla kuin puhuu. Tehokkaan, mutta samalla eettisen vaikuttamisen keinoja on mm. oivalluttaminen. Työntekijöitä autetaan kysymyksiä ajattelemaan yrityksen ja oman itsensä parasta suuntaa. Osallistuva johtaminen hakee ihmisiltä oikeasti tietoa ja ajatuksia. Osallistaminen on välttämätöntä jokaisen oman strategian suunnittelussa ja muutosvastarinnan käsittelyssä. Osallistaminen parantaa paitsi suunnittelua ja

käytäntöön viemistä niin myös henkilöstön sitoutumista. Jokaisen työntekijän tulee löytää syy ja halu muuttua, johdon tehtävänä on auttaa heitä tässä. (Erämetsä 2004, 189 - 192.)

Erämetsä (2004) jatkaa, että tietämättömyys, ymmärryksen puute ja pelko aiheuttavat muutostavastarintaa. Johtajien ja esimiesten on ymmärrettävä, mistä muutostavastarinta johtuu ja mitä esim. pelkojen taustalla on. Pelkokin voi johtua monesta eri tekijästä kuten ymmärtämättömyydestä tai uuden oppimisen vaikeudesta. Muutostunteet tulee hyväksyä ja niitä tulee käsitellä yhdessä. Organisaatioissa tarvitaan kuitenkin tervettä muutostavastarintaa, se jalostaa kehitystä. Yhteisöllisyys kehittyy ristiriitoja jalostamalla. Yhteiset pelisäännöt ja asioiden jakaminen estävät osaltaan uupumusta, kyynisyyttä ja syyllisyyttä. Puhumattomuus organisaatioissa on yksi niiden suurimmista kehitystä estävistä epäkohdista. (Erämetsä 2004, 193, 196)

Joskus muutostavastarinta tuo mukanaan niin paljon esteitä muutoksen läpiviemiselle, että joudutaan ottamaan muutokselle aikalisä. Tällöin on hyvä ottaa huomioon ihmisten tunteet ja selvittää sen avulla miksi muutos tuntuu vaikealta. Muutokselle pitää olla ymmärrettävä perustelu ja myös ne tekijät pitää tiedostaa miten muutoksen toteutumiseen voi vaikuttaa.

Arikoski & Sallinen (2008) pohtivat voiko aitoa muutosta nopeuttaa? Ylipäänsä muutoksen etenemistä jouduttaa se, että tunteille on tilaa. Tilan antaminen luo myös edellytykset keskustella muutoksesta. Keskustelu puolestaan edistää muutokseen sopeutumista vahvistamalla psyykkisen koherenssin (yhtenäisyyden) kokemusta. Psyykkisen koherenssin kokemus koostuu kolmesta osatekijästä: ymmärrettävyydestä, hallinnasta ja mielekkyydestä. Työ sujuu kun työnteko ja sen päämäärä koetaan ymmärrettäväksi, hallittavaksi ja mielekkääksi. Esimies voi voimistaa niitä keskustelemalla työntekijöiden kanssa seuraavista kysymyksistä. Mistä muutoksessa on kyse? Miten työntekijä voi vaikuttaa muutokseen? Miten mielekäs muutos on työntekijän itsensä ja työn näkökulmasta? Vastauksen saaminen näihin kysymyksiin suojaa muutokseen sisältyvältä stressiltä. Vastausten myötä pelko ja siihen liittyvät epätodelliset kuvitelmat laimenevat ja työntekijä saa voimavaroja osallistua muutoksen toteuttamiseen. (Arikoski & Sallinen 2008, 65.)

Ammatistaan yllpeän ja osaavan henkilön rekrytointi on haaste tämän päivän organisaatioille. Työntekijät ovat vaativia työpaikkojensa suhteen ja työssäviihtymisellä on suuri merkitys. Työn vaatimukset pitää olla suhteessa koulutukseen ja työssä pitää olla sopivasti haasteita. Elämän hektisyys näkyy myös työssä, jos työpaikka ja tehtävä eivät vastaa odotuksia vaihdetaan työpaikkaa herkästi.

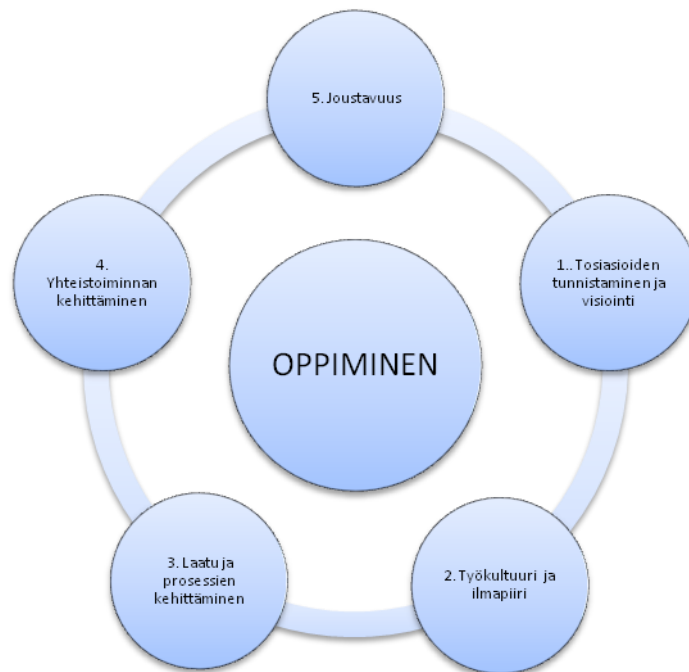
Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan keskeisenä menestystekijänä yritykselle ovat työssä viihtyvä ja motivoitunut henkilökunta. Hyvät johtamiskäytännöt ja henkilöstöstä huolehtiminen on osa yrityksen vastuuta. Henkilöstöä motivoi myös yrityksen vastuu ympäristökysymyk-

sistä, jolla on positiivinen vaikutus uuden osaavan henkilökunnan rekrytointiin ja nimenomaan nuorten työntekijöiden näkemykseen yrityksestä. Yrityksen toiminnan kannalta on merkityksellistä, että heillä on mahdollisimman osaava henkilökunta. Osaamista kehitetään yrityksen puolelta erilaisilla koulutuksilla, työnkierrolla, työnohjauksella sekä mentoroinnilla. Myös kehityskeskustelut, joissa käydään läpi tavoitteita ja tuloksia ovat osa monien yritysten toimintatapaa. Sisäinen viestintä auttaa henkilökuntaa osaltaan pysymään ajan tasalla yrityksen toiminnasta. (Elinkeinoelämän keskusliitto. 2009.)

Virtanen (2005) esittää, että työstään pitävän ihmisen itsetunto kasvaa työstä saatavan nautinnon kautta. Työstä saatava nautinto on suurempi, kun työn vaatimukset ja oma osaaminen ovat sopusoinnussa keskenään, vaatimustaso on korkea ja onnistuminen edellyttää panostusta ja ponnistelua. Vastaavasti, jos itse työn tekeminen ei vaadi tekijältään mitään suhteessa hänen osaamiseen, syntyy turhautumista ja työntekijä alisuoriutuu. Turhautumista syntyy myös, kun työhön kohdistuvat odotukset ovat suuret, mutta työntekijän osaaminen ei riitä. (Virtanen 2005, 67.)

Sydänmaanlakka (2004) tarkastelee työyhteisöjen jatkuvaa muutosta työntekijöiden sopeutumisena muutoksiin, joka edellyttää uusien asioiden ja toimintatapojen oppimista. Oppiminen uusiin toimintatapoihin ja toimintamalleihin ovat niitä keinoja joiden avulla voidaan säilyttää oikeus sille toiminnalle, jota organisaatio harjoittaa. Organisaatioiden oppiminen lähtee aina yksilöiden kyvyistä ja halusta oppia uutta. Eräs oppimisen määritelmä on, että oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnoissaan. (Sydänmaanlakka 2004, 30.)

Kuviossa 6 (Kuvio 6) on esitetty tekijöitä jotka vaikuttavat oppimiseen organisaatiotasolla. Kun yksilön oppiminen muuttuu organisaation oppimiseksi, tarvitaan siihen myös elementtejä, joihin vaikuttavat myös organisaation johtaminen ja siihen liittyvä tahtotila.



Kuvio 6. Oppivan organisaation kokonaiskuva (Hätönen 2000.)

Hätösen (2000) mukaan ”Yhteinen päämäärä ja visio saavat ihmiset oppimaan ja pyrkimään parhaaseen suoritukseen”. Hän tarkastelee oppimista organisaation kannalta niin, että siihen vaikuttavat tosiasioiden tunnistaminen ja visiointi, työskulttuuri ja ilmapiiri, laatu ja prosessien kehittäminen, yhteistoiminnan kehittäminen sekä joustavuus ja osaaminen. Vaikka muutosta monesti halutaan, se koetaan myös pelottavana, koska se tuo muutoksia nykyisiin toimintatapoihin ja edellyttää uuden oppimista. Tämä taas voi tuntua suurelta rasitteelta arkipäivän kiireen keskellä. Nykyistä toimintaa ja muutoksia ohjaa visio siitä mihin ollaan menossa ja millaisia tuloksia halutaan saavuttaa.. Se, kuinka työyhteisön jäsenille saadaan luotua yhteinen visio, on monimutkaisempaa. Visioiden antaminen ylhäältä ei aina tuota haluttua lopputulosta. Visioiden ymmärtäminen ja yhteinen sitoutuminen haluttuun lopputulokseen vaatii avointa keskustelua ja omien mielipiteiden esiin tuomista. Kun johto on sitoutunut kehittämään organisaatiota oppivaksi organisaatioiksi ja toiminut visiokeskustelun avaajana, voidaan saada tavoitteista konkreettista toimintaa. Kehityksen perustana on, että nykytilasta on olemassa oikeaa tietoa. Kehitystarveanalyysin avulla voidaan toteuttaa nykytilan tunnistaminen ja kehitystarpeiden kartoittaminen. (Hätönen 2000, 9.)

Työskulttuuri on työyhteisössä kehittyneet toimintatavat, asenteet ja johtamiskäytännöt, jotka ovat muodostuneet ajan kuluessa. Työskulttuuri on voinut muodostua tarkkaan harkitun ja totutun strategian seurauksena tai tiettyjen työyhteisön persoonien luomana.

Kun organisaatiot muuttavat muotoaan ja uusia jäseniä tulee kerralla työyhteisöön suurempi joukko, voi työskulttuurien yhteentörmäyksiä tulla. ”Työskulttuurin muutos on pitkä oppimista-

pahtuma, joka valitettavan usein jää kielipelin tasolle” (Hätönen 2000, 10). Tärkeää onkin, että johtamiskulttuurissa huomioidaan ja edesautetaan oppivan organisaation kehittymistä, jossa korostuu yhteisvastuu ja jatkuva oppiminen. Vasta, kun tavoitteet ovat siirtyneet käytäntöön ja toiminnalle on olemassa yhteinen arvoperusta, on työkuulttuuri muuttunut yhteiseksi. Jotta palveluiden ja tuotteiden laatu olisivat mahdollisimman hyviä, täytyy prosessien olla hyvin suunniteltuja ja muutuskelpoisia. Kehittyminen edellyttää prosessien parantamismahdollisuuden ja sen tulee olla osa kaikkien työntekijöiden työskentelytapaa. (Hätönen 2000, 10.)

Hätösen (2000) mukaan yhteistoiminnan kehittämisessä on kyse työyhteisön jäsenten kehittämisprojektiin mukaan saamiseen. Yhteisen kehittämisen seurauksena usein työyhteisön jäsenten valtuudet ja vastuu lisääntyvät. Tämän vuoksi työyhteisön jäsenten on helpompi sitoutua kehitystoimenpiteisiin. Mitä joustavampia ja osaavampia työyhteisön jäsenet ovat, sitä helpommin he pystyvät sopeutumaan yllättäviin muutoksiin. Eri toimintoja edustavat tiimit mahdollistavat laajemman näkemyksen, jolloin tiimeillä on mahdollisuus laajemman osaamisen päätöksentekoon. (Hätönen 2000, 11.)

3.4 Organisaation oppiminen ja kehittyminen

Sydänmaanlakka (2001) pohtii miksi oppiminen ja kehittyminen ovat tärkeää? Työ ja toimintaympäristöt kehittyvät ja muuttuvat jatkuvasti ja organisaatioiden ja yksilöiden on kehitettävä mukana, jotta kilpailukyky säilyy. Pohjimmiltaan osaava ja motivoitunut henkilöstö on yrityksen ainoa pysyvä kilpailukykyä lisäävä tekijä. Osaamisen johtamisesta on tullut myös tärkeää kilpailukyvyn kannalta. Yksilötasolla osaaminen määrittelee hänen markkina-arvonsa ja varsinkin nykyisessä taloudellisessa tilanteessa, kun työsuhteiden pysyvyys on epävarmaa, nousee yksilöiden osaaminen entistä keskeisempää asemaan. (Sydänmaanlakka 2001, 14, 15, 158.)

Hätösen (2000) mukaan oppivassa organisaatiossa työn ja organisaation tulevaisuutta pohditaan osaamisen näkökulmasta, tietotaitoa levitetään kaikkialle organisaatioon, työ nähdään oppimisympäristönä, olennaista on oppia omista, asiakkaiden ja muiden työntekijöiden kokeemuksesta, kyseenalaistetaan organisaation toimintatapoja ja omia toimintatapoja, ja kehitetään omaa työtä yhteistoiminnassa yhdessä muiden kanssa. Kun oppiminen voidaan yhdistää normaaliin työtoimintaan ja pitää siinä mukana, ei se muodostu aikaa vieväksi erilliseksi toiminnaksi. Oppiminen edellyttää syös suunnitelmallisuutta, joka voi olla organisaatiokohtaista, ryhmäkohtaista tai henkilökohtaista. (Hätönen 2000, 11.)

Arikoski & Sallinen (2008) toteavat, että laaja-alainen osaaminen ennustaa hyvää, ryhmän jäsenten osaamisen syvyys ja laajuus määrittävät paljolti sen, millaiset edellytykset ryhmällä

on suunnata toimintaansa uudelleen. Esimies voi kehittää ryhmän muutosvalmiutta luomalla puitteet, joissa ryhmän jäsenillä on mahdollisuus laajentaa omaa osaamistaan sekä tietoisuuttaan muiden osaamisesta. Tämä käy luontevasti ryhmän yhteisten työtehtävien kautta, jolloin jokainen joutuu tuomaan oman panoksensa yhteiseen hyvään sekä perehtymään muiden tekemiseen. Keskeistä on, että eri alueiden asiantuntijat työskentelevät aidosti yhdessä. Tällöin ryhmän jäsenet joutuvat selkokielisesti kertomaan omista tiedoistaan ja kuulevat vastaavasti muiden osaamisesta. Ilman luontevaa yhteistä tavoitetta vaatimus yhteistyöstä on kuitenkin turha ja saattaa pahimmillaan sotkea hyvin sujuvan, tuottavan työn. (Arikoski & Sallinen, 2008, 16, 17.)

Arikoski & Sallinen (2008) jatkavat, että työyhteisön reiluus edistää oppimista, reiluuden kokemus on tärkeä, jotta uusien asioiden oppiminen voi tapahtua ns. sosiaalisesti hajautetun kognition periaatteen mukaisesti. Sosiaalisesti hajautettu kognitio tarkoittaa, että tavoite ja avoimet kysymykset jaetaan ryhmäläisten kesken ja jokainen perehtyy omaan alueeseensa. Ideana on, että päätavoitteessa edistytään ainoastaan niin, että omiin alueisiinsa perehtyneet ihmiset jakavat oppimansa kaikkien ryhmäläisten kesken. Näin kaikki hyötyvät kaikkien oppimisesta. Muutostilanteessa luottamus reiluuteen edellyttää ennen kaikkea avointa tiedottamista. Tämä onkin yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä muutostilanteessa. Luottamuspula johtaa ihmisten välisten kiistojen lisäksi usein myös toiminnan heikkenemiseen, koska tietojen vaihto ja toisen tukeminen asiakysymyksissä vähenevät. (Arikoski & Sallinen, 2008, 17.)

Juuti (2006) pitää tärkeänä työn sisältöön vaikuttavana tekijänä ihmisen motivaatiota. Se, missä määrin henkilö kokee työnsä itselleen sopivaksi ja on sisäistänyt työhön liittyvät päämäärät itselleen merkittäviksi haasteiksi, vaikuttaa hänen motivaatioonsa merkittävästi. Yhtä merkittävää on, että henkilö kokee menestyvänsä ja onnistuvansa sekä kehittyvänsä pyrkiesään kohti työprosessiin liittyviä päämääriä. (Juuti 2006, 66.)

Juuti (2006) toteaa, että työryhmällä ja ihmisten välisillä suhteilla on voimakas vaikutus kaikkien siihen, miten työpaikalla käyttäydytään ja miten työ koetaan. Työryhmässä käydyt keskustelut ja työpaikan ihmissuhteet voivat olla ihmisen tuloksellista työskentelyä voimakkaasti tukevia, mutta ne voivat myös kuormittaa häntä verottaen hänen voimavarojaan. On todettu, että avoin, avulias, keskinäiselle kunnioitukselle, tuelle ja luottamukselle perustuva ihmisten välinen vuorovaikutus työpaikalla tukee ihmisen työskentelyä. Vastaavasti epäluottamukselle, epäavuliaisuudelle perustuva vuorovaikutus ihmisen välillä kuormittaa ihmistä ja verottaa hänen kapasiteettiaan. Kiinteä työryhmä tarjoaa jäsenilleen keskinäisen pitämisen muodossa sosiaalista tukea. Henkilö, joka tuntee olevansa muiden arvostama ja voivansa osallistua tasavertaisena ja muiden kunnioittamana jäsenenä tyhjän päätöksentekoon, voi kertoa työhönsä liittyvät pulmat muille ryhmän jäsenille ja saada heiltä tukea ongelmien ratkaisussa. Henkilö, joka ei voi saada tällaista sosiaalista tukea muilta ryhmän jäseniltä, kuluttaa omia voimavaro-

jaan normaalia enemmän työskennellessään. Jolleivät voimavarat riitä, hän stressaantuu. (Juuti 2006, 110.)

Lämsä & Hautala (2008) tarkastelevat työhyvinvointia motivaation kautta. Työmotivaatiolla tarkoitetaan ihmisen työkäyttäytymiseen vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Sisäisiä tekijöitä ovat psykologiset tarpeet ja ihmisen omat arvot. Ulkoisia tekijöitä ovat palkkiot joita ihminen odottaa saavansa tiettyjen työtehtävien suorittamisen jälkeen. Työmotivaation kesto ja voimakkuus vaihtelevat. Tämä johtuu siitä, miten ihminen jaksaa motivoitua työtehtävistä yhä uudelleen ja ihmisen halusta suoriutua työtehtävistä. Ihmisen haluttomuus tehdä työtä tai joitain hänelle määrättyjä työtehtäviä kertoo alhaisesta työmotivaatiosta. Osa työtehtävistä motivoi ihmistä voimakkaasti, kun taas osa työtehtävistä tehdään keskitason motivaatiolla. (Lämsä & Hautala 2008, 80, 81.)

Selkeät toimenkuvat ja työntekijän rooli työyhteisössä vaikuttavat työn tekemiseen ja koettuun työniloon. Sitoutuminen yrityksen tavoitteisiin on mielekästä kun työntekijä tietää mitä pitää milloinkin tehdä ja tietää yrityksen tavoitteet.

Juutin (2006) mukaan työrooli muodostuu niistä odotuksista, joita organisaation muut tahot kohdistavat henkilöön. Työrooliin vaikuttavat lisäksi henkilön omat näkemykset työstä ja sen lopputuloksista. Rooliristiriitoja voi syntyä muun muassa seuraavista syistä: henkilön tehtäviä ei ole selkeästi määritetty, kaksi eri henkilöä kohdistaa henkilöön samanaikaisesti erilaisia odotuksia, henkilön oma mielikuva työstään ja siihen liittyvistä päämääristä poikkeaa siitä, mitä muut odottavat henkilön tekevän lisäksi henkilöllä ei ole taloudellisia, teknisiä ynnä muita sellaisia edellytyksiä suorittaa työhönsä liittyviä tehtäviä, vaikkakin esimiehet niin olettavat. Jatkuva epäselvyys omasta roolista ja työhön liittyvistä tavoitteista on vakava stressitekijä työelämässä. On välttämätöntä, että työnkuva on selkeä ja ymmärrettävissä oleva ja että työntekijälle annetaan riittävästi vapautta toteuttaa ja rytmittää työn mielensä mukaisesti. Lisäksi on tärkeää, että jokainen tietää, missä rajoissa voi päättää työhönsä liittyvistä asioista. (Juuti 2006, 111.)

Moilasen (2001) mukaan ihmisten kyvyttömyys lähteä muutokseen mukaan saattaa joskus näkyä hyvinkin kekseliäinä ”sijaistoimintoina” eli erilaisina puolustusmekanismeina. Yksilö haluaa selviytyä vaikeista tilanteista omaan oletettua kyvyttömyyttään osoittamatta ja kasvojaan menettämättä. Tämän vuoksi hän keksii erilaisia tapoja selviytyä näistä tilanteista. Yksilö saattaa esimerkiksi olla sairaana tärkeissä muutosta koskevissa palavereissa. Hän voi myös heittäytyä passiiviseksi tai unohdella tarkoituksella asioita päästäkseen sillä uusista muutosvaatimuksista. Hän voi myös vetäytyä tilanteesta jättämällä tekemättä hänelle osoitetut uudet tehtävät tai siirtämällä omia tehtäviään toisille, jotka ”osaavat paremmin”. (Moilanen 2001, 138.)

Juuti (2006) pitää tärkeänä sitä, että johtajien työnä on auttaa yksilöitä ja työryhmiä saavuttamaan tavoitteensa. Heidän työnään on muutosten aikaansaaminen, mutta myös päätösten tekeminen. Ihmisillä on omia päämääriä. Näiden hyödyntäminen organisaation toiminnoissa on johtajan työtä. Johtaminen on palvelutehtävä. Se on ihmisten onnistumisen organisointia ja heidän parhaiden puoliensa esille saamista. Johtaminen on oppaana toimimista, yhteiselle matkalle lähtemistä tietäen, ettei johtaja itse tiedä päämäärää eikä sitä polkua, jota on kuljettava. Johtaminen on oppaana toimimista tietäen, että yhteinen keskustelu matkalle lähteneiden ihmisten kanssa avaa sekä sitä, mihin ollaan menossa, että sitä, mitä kulloinkin ollaan kohtaamassa. (Juuti 2006, 162.)

Lämsä & Hautala (2004) toteavat, että sitoutuminen on psykologinen kytkös ihmisen ja kohteen välillä. Työkäyttäytymisen näkökulmasta se kuvaa sitä, että ihminen tulee mielellään töihin, tuntee vastuuta työstään ja työyhteisöstään sekä sen kehittämisestä. Sitoutuminen on parhaassa tapauksessa yksilön ”syttymistä”, hänen tuntemaansa sisäistä innostusta työssään. Sitoutunut ihminen työskentelee innokkaasti ja tehokkaasti. Silloin kun hän tekee, mitä häneltä pyydetään, mutta ei osoita erityistä intoa tai halukkuutta tehtävän suorittamiseen, on kyse tehtävän hyväksymisestä, ei sitoutumisesta. (Lämsä & Hautala 2004, 92.)

Arikoski & Sallinen (2008) tarkastelevat ristiriitojen käsittelyä ja toiminnan korjaamista keskustelujen avulla. Taitava keskustelu auttaa korjaamaan virheitä, oman toiminnan korjaamisen peruspilareita on kyky kommunikoida. Toiminnan korjaamisen kannalta on ratkaisevaa, minkä tasoista keskustelua ryhmässä käydään. Ainoastaan taitava keskustelu, jossa perustellut mielipiteet vievät keskustelua eteenpäin, luo perustan tulosta tuottaville korjausliikkeille. Esimiehen näkökulmasta ryhmä, joka on oppinut käymään taitavaa keskustelua, on muutostilanteissa todennäköisesti emotionaalisesti vaativampi. Muutoskykyisellä ryhmällä perusasiat ovat kunnossa: Sillä on kysyntään pohjautuva selkeä perustehtävä ja se tuntee niin oman osaamisensa kuin toimintaympäristönsäkin. Näiden tekijöiden lisäksi on keskeistä, että ryhmällä on kyky omaksua uusia asioita nimenomaan ryhmänä. (Arikoski & Sallinen, 2008, 16 - 18.)

3.5 Vastuullisuus työyhteisön muutoksessa

Vastuullisuus käsitetään usein suurina kokonaisuuksina, kuten yrityksen vastuuna erilaisista asioista. Ja työntekijät haluavat kokea yrityksen vastuuta työntekijöistään. Tämä on ymmärrettävää ja näin sen pitää ollakin. Täytyy kuitenkin muistaa, että vastuu toteutuu vasta siten, kun kaikki huolehtivat omasta vastuustaan, tiedostavat mitä se on ja täyttävät sen mahdollisimman hyvin. Vasta silloin voidaan puhua kokonaisvastuullisuudesta.

Elinkeinoelämän keskusliitto (2009) määrittelee vastuullisen yritystoiminnan (Corporate Responsibility) siten, että se on yrityksen liiketoimintaa tukevaa, omaehtoista vastuullisuutta. Se määräytyy yrityksen arvojen ja tavoitteiden perusteella, ja sen muotoutumisessa yritys ottaa huomioon keskeisten sidosryhmien vaatimukset ja odotukset. Taloudellisten näkökohtien lisäksi vastuullinen yritys kiinnittää huomiota ympäristöasioihin sekä sosiaalisiin, yhteiskunnallisiin ja eettisiin näkökohtiin. Vastuullisuuden sisältö ja painotukset muuttuvat ajan myötä ja ovat erilaisia eri yrityksissä. Yrityksen painotuksiin vaikuttaa se, millaisessa toimintaympäristössä se toimii. Vastuullisuus on kaikenkokoisten yritysten asia. Mitä isommasta ja globaalimmasta yrityksestä on kysymys, sitä moniulotteisemmaksi asia muodostuu. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä vastuullisuus on usein helpommin hallittavaa. (Elinkeinoelämän keskusliitto. 2009.)

Ketolan (2005) mukaan vastuullinen liiketoiminta voi onnistua vain, jos yrityksen johto sitoutuu siihen täydellisesti. On samantekevää, mistä aloitteet vastuulliseen liiketoimintaan tulevat - niiden ei tarvitse tulla johdolta - kunhan johtajat ottavat ajatuksen omakseen ylimmästä johdosta yksikönjohtajiin, osastonjohtajiin ja aina työnjohtajiin asti. Arvojen luomiseen ja vastuustrategian laatimiseen tarvitaan ylimmän johdon päätökset, vaikka niitä tekemään toivottavasti otettaankin mukaan koko henkilökunta. Vastuustrategian toteuttaminen organisatorakenteen ja järjestelmien kautta tehdään yhdessä, mutta sen onnistuminen riippuu johtajien esimerkistä. (Ketola 2005, 144.)

Elinkeinoelämän keskusliiton (2009) mukaan strategia rakentuu myös vastuusta, josta yrityksen toiminta muodostuu, yrityksen omista arvoista, tavoitteista ja lainsäädännöstä, sekä sidosryhmien odotuksista. Yrityksen toiminnan luonne määrää yrityksen vastuullisuuden sisältöä ja painotuksia. Johdon sitoutuminen ja henkilökunnan osallistuminen selkeiden ohjeiden noudattamiseen on osa yrityksen strategiaa, jossa vastuullisuus näkyy. (Elinkeinoelämän keskusliitto. 2009.)

Ketola (2005) tarkastelee taloudellista vastuuta länsimaisille yrityksille osin itsestään selvänä asiana, sillä ne pitävä yleensä omistajiensa tarpeiden tyydyttämistä toimintansa päätarkoituksena. Yritykset pyrkivät tuottamaan toiminnassaan voittoa, jotta ne voisivat jakaa voitto-osuuksia omistajilleen ja niiden oman pääoman arvo nousisi. Taloudelliseen vastuuseen kuuluu myös vieraan pääoman antajien eli rajoittajien tarpeiden tyydyttäminen korkoja ja lyhenyksiä maksamalla. Omistajien ja rahoittajien tyytyväisistä pitäminen on yritysten elinehto. Yritykset kantavat taloudellista vastuutaan myös työllistämällä ihmisiä suoraan palkkaamalla työntekijöitä, urakoitsijoita, tavarantoimittajia, yhteistyökumppaneita ja konsultteja. Yritykset työllistävät ihmisiä myös välillisesti toimittamalla asiakkailleen niiden työssään tarvitsemia tuotteita ja palveluksia sekä antamalla mm. rahoittajille positiivisia työn aiheita. Yrityk-

set maksavat veroja, joilla näitä paikallisyhteisöjä ja yhteiskuntaa voidaan kehittää edelleen. (Ketola 2005, 32.)

Ketolan (2005) mukaan yrityksen sosiaalinen vastuu on osittain lakisääteistä, mutta yrityskohdaisille sosiaalisille arvoille löytyy kyllä tilaa. Sosiaalisessa vastuussa on perimmiltään kyse ihmisoikeuksista. Vanhatkin, yhteiskunnan jäsenten hyvinvointia turvaavat perusihmisoikeudet saattavat unohtua liike-elämän kovassa kilpailussa. Ihmisten fyysisestä terveydestä ja turvallisuudesta huolehtiminen, heidän kohtelunsa ja ihmisoikeuksiensa kunnioittaminen sekä psyykkisten, sosiaalisten ja taloudellisten tarpeidensa tyydyttämisen taso ja tavat vaihtelevat paljon eri yrityksissä. Hyväntekeväisyys on yritysten perinteinen tapa kantaa sosiaalista vastuutaan. (Ketola 2005, 41.)

Ketola (2005) määrittelee, että yrityksen ekologinen vastuu kattaa vastuun oman toimintansa kaikista vaikutuksista luonnonympäristöön kaikkialla missä ne toimivat. Nykyään puhutaan yhteiskunnan ja yrityksen ekologisesta jalanjäljestä. Kaikki yrityksen ympäristövaikutukset - kuten luonnonvarojen käyttö, päästöt maahan, ilmaan ja vesiin sekä jätteiden määrä ja kohdalo lasketaan mukaan sen ekologiseen jalanjälkeen. Mitä pienempi jalanjälki on, sen parempi ekologisesti. Jalanjäljen koko ei kuitenkaan suoraan mittaa yrityksen ekologista vastuunottoa, sillä ympäristövaikutusten määrä vaihtelee toimialoittain. (Ketola 2005, 46.)

4 Menetelmävalinnat ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksessa käytetään sekä laadullista että määrällistä menetelmää. Kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus toimii tutkimusstrategiana, jossa keskitytään työnjohdon näkemukseen muutoksen onnistumisessa ja heidän kokemuksista muutoksessa. Toisena kokonaisuutena selvitetään kvantitatiivisella eli määrällisellä menetelmällä työntekijöiden näkemystä ja kokemusta organisaatiomuutoksen onnistumisesta. Kyselyssä keskitytään johtamiseen, tiedonkulkuun, omaan ja työyhteisön asennoitumiseen muutoksessa.

Tapaustutkimus on tyypillinen tutkimusstrategia ja sen lähtökohdat ovat tieteellisen tutkimuksen traditiossa. Se soveltuu hyvin lähestymistavaksi kehittämistyöhön, jonka kohteena on esimerkiksi organisaatio ja siellä tapahtunut muutos. Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa, todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksen tapaus voi olla työelämässä tyypillinen tai ainutkertainen ja poikkeava. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä. Tutkimuksessa voidaan käyttää sekä laadullisia, että määrällisiä menetelmiä ja niiden yhdistelmiä. Aineistot kerätään yleensä luonnollisissa tilanteissa, joissa voidaan haastattelun yhteydessä myös hyvin havainnoida haastateltavia. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 52, 53, 55.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö sopii hyvin käytännön ongelmien ratkaisuun. Siihen kuuluu käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden ja palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Kehittämistyössä keskitytään olemassa olevien käytäntöjen se-
littämisen lisäksi kehittämään uusia toimintamalleja, joita voidaan soveltaa käytäntöön. Tut-
kimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä erityisesti järjestelmällisyytenä, tiedon hankintana,
analyttisyytenä, kriittisyytenä ja uuden tiedon luomisena ja jakamisena. (Ojasalo ym. 2009,
19, 22.)

Taustatiedon hankkiminen kehitettävästä kohteesta mahdollisimman tarkasti luo hyvän poh-
jan kehittämiselle. Tarvittavat tiedot voivat olla esim. yrityksen taustatiedot, johtamisen fi-
losofiat, yrityksen arvot strategiat, henkilöstön asenteet sekä tiedot toimialasta ja toimin-
taympäristöstä. Toimintaympäristöön tutustumisessa auttaa havainnointi paikan päällä. Lisäk-
si avoimet keskustelut tuovat kehittämiseen lisätietoa. Kerätyn tiedon dokumentoinnilla on
myös suuri merkitys. (Ojasalo ym. 2009, 22.)

Kehittämistehtävän määrittelemine on usein vaikeaa. Hyvin määritelty tehtävä antaa tukea
käytännön toiminnalle. Lisäksi voidaan määritellä selkeät mittarit, joiden avulla tuloksia voi-
daan myöhemmin arvioida. Mittarit voivat olla numeraalisia, tai ne voivat olla myös laadullisia
mittareita esimerkiksi haastatteluita tai havainnointeja. Kehittämistyön kannalta on oleellis-
ta, että etsitään ja muodostetaan aiheesta kattava tietoperusta, jota voidaan kutsua myös
viitekehykseksi. Sen tehtävänä on löytää kehittämistyötä koskeva oleellinen tieto. Tietoperus-
tassa ovat keskeiset teoriat ja niitä mahdollisesti kuvaavat mallit sekä tuoreimmat tutkimuk-
set. Näitä voidaan käyttää viestinnän pohjana, ottamassa näkökulmaa ja auttavat jäsentä-
mään ilmiötä Lähestymistavan valitseminen on erityisen tärkeää kehittämistyön onnistumisel-
le. Lähestymistapa ei ole vielä varsinainen menetelmä, vaan se on kokonaisvaltaisempi tapa
tarkastella kehittämistä ja sen tavoitetta. (Ojasalo ym. 2009, 33 - 34, 36.)

4.1 Aineiston keruumenetelmät

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelujen ja kyselyjen avulla. ”Suomessa yleisin tapa ke-
rätä laadullista aineistoa lienee haastattelu” (Eskola & Suoranta 1998, 86). Haastattelu sopii
hyvin kehittämistehtäviin, koska sen avulla saadaan syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteet-
ta. Haastattelu kannattaa kuitenkin yhdistää kehittämistyössä toisiin menetelmiin, jotta saa-
taisiin mahdollisimman paljon toisiaan tukevia menetelmiä. Haastattelujen tehtävänä voi olla
asioiden selventäminen ja syventäminen. Haastattelumenetelmiä on erilaisia ja ennakoon
kannatta miettiä millaista tietoa kehittämistyön tueksi tarvitaan. Olennaista haastattelumuo-
don valinnassa on se kuinka strukturoitua se on. Kuinka valmiiksi kysymykset on standardisoitu
lomakkeelle vai voidaanko kysymyksissä joustaa tilanteen mukaan ja mennä mahdollisimman

syvälle. Näitä haastattelumuotoja ovat esimerkiksi teemahaastattelu, syvähaastattelu ja ryhmähaastattelu. (Ojasalo ym. 2009, 95.)

Lomakehaastattelu eli strukturoitu haastattelu sopii silloin, kun kerätään faktatietoa ja halutaan kysyä samat kysymykset kaikilta. (Ojasalo ym. 2009, 95 - 96). Haastattelulomakkeissa on kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama. Myös vastausvaihtoehdot ovat valmiit. Puolistrukturoidussa haastattelussa taas kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastaaja vastaa kysymyksiin omin sanoin (Eskola & Suoranta 1998, 87.)

Puolistrukturoitu ja avoin haastattelu puolustavat paikkaansa, kun tutkimuksen tarkoituksena on tutkia jonkun ilmiön merkitystä osallistujille, tarvitaan taustatyötä ennen kvantitatiivisen tutkimuksen tekoa tai kvantitatiivinen tutkimus on tehty ja tuloksia tulkitaan sekä yksittäisten mittareiden pätevyyttä vahvistetaan. (Ojasalo ym. 2009, 97 - 98.)

Opinnäytetyössämme käytimme puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelun teimme liittyvien Linnan Ateria-liikelaitoksen esimiehille ja liittyneiden kuntien esimiehille. Saimme vieraila Linnan Ateria-liikelaitoksen esimiesten yhteisessä palaverissa lokakuussa, jossa kerroimme opinnäytetyöstämme ja sen tavoitteista ja tarkoituksesta. Samassa palaverissa sovimme jo yhteisen aikataulun, jolloin menisimme kunkin esimiehen työpisteeseen ja tekisimme haastattelut. Haastattelukaavakkeen alkuosassa oli myös kysymyksiä esimiehille, johon he vastasivat ennen haastattelua. Haastattelun kysymyksiin he saivat myös tutustua ennen haastattelua. (LIITE 2) Lisäksi jaoimme liittyneiden kuntien työntekijöille kyselyn, jonka esimiehet välittäsivät työntekijöille. (LIITE 1) Aikatauluksi kyselyyn vastaamiselle sovittiin, että vastaukset ovat valmiita, kun haastatteluja mennään tekemään.

Haastattelut tehtiin jokaisen esimiehen omassa työpisteessä, rauhallisessa ympäristössä. Haastattelujen ajaksi pyrittiin luomaan rauhallinen hetki, ilman suurempia häirintöjä. Haastattelut suhtautuivat haastatteluihin myönteisesti ja olivat rauhoittaneet haastatteluhetken kertomalla asiasta etukäteen henkilökunnalle, eikä häiriöitä juuri ollut, pieniä keskeytyksiä lukuun ottamatta. Haastattelut nauhoitettiin ja kirjattiin samalla havaintoja haastateltavien ilmeistä eleistä ja äänenpainoista. Haastattelut suoritettiin suurimmaksi osaksi opinnäytetyöntekijöiden yhteistyönä, joka mahdollisti paremmin haastattelujen lisäksi havainnoinnin. Nauhalta haastattelut kuunneltiin ja litteroitiin.

Käytetyimpiä yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen menetelmiä on kysely. Se soveltuu hyvin laajaan tutkimusaineistoon, jossa suurelta määrältä voidaan kysyä monia asioita. Kysely on myös nopea ja tehokas ja tuottaa paljon numeroihin perustuvia tuloksia, jotka voidaan käsitellä tilastollisesti. Menetelmän heikkoutena voidaan pitää pinnallisuutta, koska ei voida arvi-

oida miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn ja kuinka onnistuneita vastausvaihtoehtot ovat vastaajien kannalta. (Ojasalo ym. 2009, 108.)

Kyselyjä voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Kyselyt voidaan postittaa tai ne voidaan täyttää Internetissä. Lisäksi voidaan käyttää puhelimesta suoritettavaa kyselyä tai kysely, jossa samalla täytetään haastattelukaavake. Tiedonkeruutekniikalla on vaikutusta siihen, millaisia kysymyksiä voidaan esittää. (Ojasalo ym. 2009, 108.)

Myös Hirsjärvi, Sajavaara & Remes (2009) mainitsevat, että tärkein vastaamiseen vaikuttava seikka on lomakkeen laadinnalla ja kysymysten tarkalla suunnittelulla. ”Tutkimukseen liittyvät kysymykset tulee laatia siten, että tutkimuksen validiteetti on hyvä. Tutkimuksen validiteetti eli vastaavuus on hyvä, jos se mittaa asioita, joita sen on tarkoitus selvittää.” (Holopainen & Pulkkinen 2002, 13.)

Kun suunnittelimme kyselykaavaketta liittyvien kuntien työntekijöille ja esimiehille tutustuimme Heljä Hätösen, Mistä liikkeelle kehitystarveanalyysiin. Pohjaksi otimme oppivan organisaation osa-alueiden kehitystarpeet. Sitä kautta peilasimme kysymyksiä oppivan organisaation eri osa-alueisiin. Mallina käytimme työyhteisön toimintatapojen kartoitusta, josta löysimme jo valmiiksi niitä kysymyksiä, jotka tuottaisivat vastauksia tutkimuskysymyksiimme.

4.2 Aineiston analysointimenetelmät

Haastattelujen tulokset analysoitiin. Laadullisen tutkimuksen tuloksia on yleensä vaikea analysoida. Karvosen mukaan ” ”joudumme aina tyytymään todellisuuteen sellaisena kuin se meille tulkitsemisen ja ymmärtämisen prosesseissa ilmenee.” Perinteisesti laadullisen tutkimuksen tulokset ovat kuvailevia. Pitäytyminen kuvailevalla tasolla ei kuitenkaan ole vielä vahvaa tulkintaa, mutta on osa tutkimusalueen jäsentelyä ja hahmottelua. Teksti onkin aina versio tai eräs näkökulma aiheeseen kuin aiheeseen. Tämän takia kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä tutkimuskohteet näyttäytyvät tutkijalle useimmiten kielessä. (Eskola & Suoranta 1998, 139, 143.)

Yksi näkemys aineiston tulkinnasta on se, että aineisto ensin analysoidaan ja sen jälkeen tulkitaan. Analysointi vaiheessa materiaalista erotellaan tutkimuksen kannalta olennainen aines ja sen jälkeen voidaan tehdä tulkintoja. Ensimmäisenä laadullisessa analyysissä on aineiston järjestäminen, esimerkiksi tekstien purkaminen käsiteltävään muotoon. Usein käy niin, että ilman järjestelmällistä kehikkoa ei pystytä saamaan kunnollista runkoa tutkimuksen raportointia ja jatkokäsittelyä varten. Tärkeää on, että tutkija tuntee aineistonsa mahdollisimman hyvin. Aineiston koodaukseen on olemassa kaksi periaatteellista tapaa. Toisessa lähdetään analysoimaan aineistoa asialähtöisesti ja toisessa hyödynnetään jotain teoriaa tai siihen otetaan

jokin teoreettinen näkökulma. Haastattelun runko voi olla hyvä apuväline. (Eskola & Suoranta 1998, 151, 152.)

Laadullisessa tutkimuksessa analysointi tapahtuu yleensä kahdessa vaiheessa. Ensin pelkistään aineisto ja toisessa vaiheessa tulkitaan. Aineiston pelkistämällä mahdollistaa aineiston ilmiöiden yhdistämisen. (Ojasalo ym. 2009, 106, 107)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus voidaan katsoa jopa aineiston muodon kuvaukseksi. Tällaiseenkin aineistoon voidaan käyttää erilaisia lukutapoja esim. numeraalisia. Pelkisteyimmillään tällainen aineisto on kuitenkin ilmaisultaan tekstiä esimerkkeinä erilaiset haastattelut ja havainnoinnit. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein pieneen määrään tapauksia, joissa pyritään analysoimaan niitä perusteellisesti. Tällöin ei tieteellisyyskriteerinä ole määrä vaan laatu. (Eskola, Suoranta 1998, 13 - 15, 18.)

Laadullisen tutkimuksen aihetta valittaessa ihannetapaus on, että aihe on riittävän kiinnostava, mutta ei liian läheinen. Näin työhön saadaan riittävää etäisyyttä ja mahdollisimman monipuolisen tarkastelukulman. Tarvittava tutkimuksellinen etäisyys syntyy riittävästä tietoperustasta. (Eskola & Suoranta 1998, 35.)

Perinteisesti laadullisen tutkimuksen tulokset ovat kuvailevia. Pitäytyminen kuvailevalla tasolla ei kuitenkaan ole vielä vahvaa tuikintaa, mutta on osa tutkimusalueen jäsentelyä ja hahmottelua. Teksti onkin aina versio tai eräs näkökulma aiheeseen kuin aiheeseen. Tämän takia Kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä tutkimuskohteet näyttäytyvät tutkijalle useimmiten kielellä. (Eskola & Suoranta 1998, 143.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmista teorioista, hypoteesin esittämisestä sekä käsitteiden määrittelystä. Aineiston keruun yhteydessä on tärkeää, että aineisto soveltuu määrälliseen eli numeeriseen mittaamiseen. Tutkittavien henkilöiden valinnassa ovat tarkat otantasuunnitelmat. Tällöin määritellään perusjoukko, johon tulosten tulee päteä ja otetaan tästä perusjoukosta otos. Muuttujat muodostetaan taulukkomuotoon ja aineisto saatetaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Päättelöt tehdään havaintoaineistosta tilastolliseen analysointiin perustuen esimerkiksi kuvailu prosenttilukoiden avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140.)

Esimiesten kyselyjen analysointi tapahtui siten, että kyselyt jaettiin ensin kahteen luokkaan. Jako tehtiin Linnan Ateria-liikelaitoksen esimiehiin ja liittyneiden kuntien esimiehiin. Esimiesten kyselyssä oli neljä itsenäisesti vastattavaa kysymystä. Jokaisessa oli vastausvaihtoehdot numerosta 1 - 9. Lisäksi aina kolme numerovaihtoehtoa kuvasi sanallista osuutta. Esimerkiksi 1 - 3 heikosti, 4 - 6 vaihtelevasti, 7 - 9 hyvin jne. (LIITE 2) Excel-tilukon avulla vastaukset

laitettiin taulukkoon ja laskettiin vastausten keskiarvot. Keskiarvoista näkyi se sanallisen vastauksen kohta, jota oli eniten vastattu.

Liittyneiden kuntien työntekijöiden kysymyksillä haluttiin pääasiallisesti selvittää sitä, millaiselta asiat olivat tuntuneet muutosprosessin yhteydessä. Kysymykset olivat jakaantuneet sitten, miltä tieto tuntui tulevasta organisaatiomuutoksesta ja miten se vaikutti työyhteisön ilmapiiriin. Millaiseksi koettiin johtamistyyli ennen ja jälkeen organisaatiomuutoksen. Miten organisaatiomuutos tuntui vaikuttavan työyhteisön luonteeseen ennen ja jälkeen muutoksen. Kuinka työntekijät itse tunsivat sitoutuvansa organisaatiomuutokseen ja kuinka muutos vaikutti ihmissuhteisiin, luottamukseen ja ristiriitoihin. Myös työntekijöiden tunne siitä, kenellä on vastuu työyhteisössä, selvitettiin kysymysten avulla. Sitä miten toimintatapa on muuttunut, selvitettiin kysymyksillä, jotka koskivat viestintää ja sitä kuinka se toimi muutoksen aikana. Lisäksi haluttiin tietää kuinka perehdytys uusiin toimintatapoihin oli onnistunut ja kuinka työntekijöitä motivoitiin niihin. Jokaisessa kysymyksessä oli vastausvaihtoehdot numerosta 1 - 9. Lisäksi aina kolme numerovaihtoehtoa kuvasi sanallista osuutta. Esimerkiksi 1-3 heikosti, 4-6 vaihtelevasti, 7-9 hyvin jne.

Liittyneiden kuntien työntekijöiden vastaukset jaettiin ensin kunnittain Excel-taulukoihin ja etsittiin keskiarvot ja niiden perusteella saatiin selville mitä numerovaihtoehtoa oli vastattu eniten ja millaista sanallista vastausvaihtoehtoa se vastasi. Tämän lisäksi kaikkien liittyneiden kuntien työntekijöiden vastaukset pantiin yhteen taulukkoon ja näin saatiin kuva siitä, millaisia keskiarvoja vastaukset yhteensä tuottivat ja millaisia sanallisia vastauksia keskiarvot vastasivat.

4.3 Luotettavuuden tarkastelu

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu siihen miten luotettavasti tutkimusprosessi on viety läpi. Tutkija toimii kvalitatiivisessa tutkimuksessa aina yhtenä tutkimuksen välineenä, jolloin koko prosessia koskee luotettavuuden tarkastelu. (Eskola & Suoranta 1998, 211.)

Realistinen luotettavuusnäkemys pitää sisällään sen näkemyksen, kuinka hyvin tutkimustekstissä on onnistuttu kuvaamaan tukittua kohdetta. Realistinen luotettavuusnäkemys pitää sisällään perinteisen validiteettikäsitteen. Validiteettikäsite pitää sisällään sisäisen ja ulkoisen validiteetin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa sekä teoreettinen käsitteellinen määrittely on sopusoinnussa. Ulkoisella validiteetilla taas tarkoitetaan tutkimuksesta tehtyjen tulkintojen ja päätelmien pätevyyttä suhteessa olemassa olevaan aineistoon. Kun puhutaan reliabiliteetista, tarkoitetaan, ettei aineistossa ole ristiriitaisuuksia. (Eskola & Suoranta 1998, 213 - 214.)

Aineiston vakuuttavuuteen vaikuttaa se, kuinka hyvin sen pohjalta osataan ottaa aineistoa analysoitavaksi ja tulkittavaksi. Kun tutkimuksen on tarkoitus toimia kehittämisen perustana, yhä useammin aineistoa voidaan käyttää tutkijan ”idealähteenä”. Aineisto voi toimia siis ajatusten vauhdittajana, vaikkakin pitää muistaa, että kysymyksessä on rajattu aineisto. (Eskola & Suoranta 1998, 216.)

Tutkittavan aineiston analyysin arvioitavuus perustuu myös siihen, kuinka hyvin lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä. Myös toistettavuus on merkityksellistä ja vaikuttaa analyysin arvioitavuuteen. Toistettavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin jokin toinen tutkija pystyy tekemään samat tulokset aineistosta alkuperäisen tutkijan antamalla selostuksella. (Eskola & Suoranta 1998, 217.)

Opinnäytetyössämme tutkimusprosessin läpivienti oli looginen ja hyvin etukäteen suunniteltu ja aikataulutettu. Ensin teimme kirjallisen suunnitelman tehtävistä ja sitten aikataulutimme sen yhteistyössä Linnan Ateria-liikelaitoksen henkilökunnan kanssa. Tutkimuskohteen kuvaaminen perustui niihin kirjallisiin tietoihin, jota saimme Linnan Ateria-liikelaitoksen johdolta ja Hämeenlinnan Internet-sivuilta.

Teoriataustan avulla pyrimme avaamaan niitä käsitteitä, joita työssämme on. Teoriataustan valintaan vaikuttivat ne sisällöt, joita halusimme tutkimuskysymyksissämme selvittää. Näitä olivat esimerkiksi viestinnän toimivuutta muutostilanteessa, organisaation oppimista, toiminnan strategioita muutoksessa, muutoksen johtamista, muutoksen kokemista ja vastuullisuutta työyhteisön muutoksessa.

Analysointi ja tulokset on tehty olemassa olevan aineiston perusteella. Siitä on nostettu esille niitä asioita, jotka valittujen teorioiden perusteella tulevat esille haastatteluissa ja kyselyissä. Vakuuttavuutta lisää haastateltavien määrä, joka oli muutoksessa mukana olleista esimiehistä sata prosenttia. Kyselyihin vastanneita oli 63 prosenttia, joka ei määrältään vastannut toiveitamme. Luotettavuuden tarkasteluun palaamme vielä johtopäätöksissä.

5 Tulosten tarkastelu

Haastattelun tarkoituksena oli saada selville enemmän niitä tuntemuksia mitä muutoksen aikana oli tapahtunut. Lisäksi haastateltavien joukko pysyi kohtuullisen kokoisena. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina työpaikoilla ja rauhallisissa tiloissa, jotta saatiin aikaan luottamuksen ilmapiiri. Haastatteluille varattiin aika etukäteen ja haastattelut nauhoitettiin. Haastateltavia oli kaikkiaan 16, joista liittyvistä kunnista oli yksi ruokapalvelupäällikkö, kaksi ruokapalveluesimiestä ja kuusi ruokapalveluvastaavaa. Linnan Aterioita haastateltavia olivat toimitusjohtaja, kaksi ruokapalvelupäällikköä, neljä ruokapalveluesimiestä. Linnan Aterian

esimiehet ja vastaavat haastateltiin, koska se antoi lisänäkemyksen muutoksen onnistumisesta myös Linnan Aterian näkökulmasta. Koska haastateltavien määrä oli suhteellisen pieni, voitiin keskittyä tarkempaan analyysiin ja havainnointiin. Eskola & Suoranta (1998) toteavatkin että kvalitatiivisen aineiston tieteellisyyden kriteeri ei ole määrä vaan laatu. Puolistrukturoidussa haastattelussa käytettiin harkinnanvaraista näytettä (otantaa), sillä se loi tutkimuksen teoreettiset perustukset ohjaamalla aineiston hankintaa. Eli miten olemassa olevan organisaation työjohto ja liittyvien kuntien työjohto kokivat muutoksen edistäjät ja esteet, oman jaksamisensa muutoksen aikana sekä oman osaamisensa riittävyyden. Harkinnanvaraisen otannan sijasta puhutaan yleisesti harkinnanvaraisesta näytteestä. Sillä pyritään erottamaan näyte tilastollisesta menetelmästä. (Eskola & Suoranta 1998, 18.)

Haastattelujen vastaajat luokiteltiin kahteen luokkaan: Linnan Aterioiden olemassa oleviin esimiehiin ja kuntaliitoksen mukana tullessiin esimiehiin. Lisäksi haastattelujen vastaukset teemoiteltiin toiminnallisiin muutoksiin ja vastaajien kokemuksiin muutoksista. Vastaukset taulukoitiin ja niihin kerättiin vastaukset toiminnallisten muutosten mukaan ja vastaajien kokemuksista muutokseen. Taulukoiden vastaukset olivat niitä, jotka selvimmin nousivat vastauksista esille.

Tulosten tarkastelu aloitetaan haastatteluista. Ensin käsitellään Linnan Ateria-liikelaitoksen johdon haastattelut. Ne on jaoteltu haastattelujen tuloksiin, jotka kuvaavat toiminnalliseen muutokseen vaikuttavia tekijöitä. Taulukossa ovat vierekkäin nähtävissä ne toimenpiteet, jotka edistivät muutosta ja ne toimenpiteet, jotka estivät muutosta. Seuraavissa taulukoissa näkyy muutosta seuranneet kokemukset, jaksaminen muutoksessa ja tunne osaamisen riittävyydestä. Mukana on myös haastateltavien suoria lainauksia. Tämän jälkeen haastattelut tulkitaan.

Seuraavana esitellään liittyneiden kuntien esimiesten haastattelujen tuloksia, jotka ovat jaoteltu samalla tavalla taulukoihin, kuin Linnan Ateria-liikelaitoksen johdon. Tämän jälkeen haastattelut tulkitaan.

Kyselyjen tulokset kerrotaan kirjallisesti siten, että ensin käydään läpi Linnan Ateria-liikelaitoksen johdon ja liittyneiden kuntien esimiesten vastausten tulokset. Seuraavaksi käsitellään liittyneiden kuntien työntekijöiden vastausten tulokset yleisesti ja kunnittain. Lopuksi kyselyjen tulokset tulkitaan.

5.1 Linnan Ateria-liikelaitoksen johdon haastattelut

Taulukkoon 1 (Taulukko 1) on kerätty toiminnalliset muutokset, jotka haastattelujen pohjalta edistivät ja jotka estivät muutosta Linnan Ateria-liikelaitoksen johdon mukaan. Taulukossa

näky Linnan Ateria-liikelaitoksen toimitusjohtajan, ruokapalvelupäälliköiden ja ruokapalveluesimiesten haastatteluista nostetut pelkistykset.

Taulukko 1. Linnan Ateria-liikelaitoksen johdon haastattelut

Muutoksen toteutumista edistävät tekijät	Muutoksen toteutumista estävät tekijät
Kohdistettu muutosvalmennus liitoskunnille. Muutostyö aloitettiin riittävän aikaisin. Muutoksen valmistelutyön tärkeys. Esimiehen perustyö ei muuttunut. Liitoskuntien YT-palaverit. Hyvät palaverikäytännöt liittyneissä kunnissa. Uudet työkaverit auttoivat.	Tekniikka ei ollut riittävästi hallussa. Työntekijöitä olisi pitänyt kuunnella. Aikataulujen yhteen sovittaminen oli vaikeaa. Erilaiset toimintakulttuurit kunnissa. Ei ollut tarpeeksi tiedotusta yhteisissä asioissa. Muutuskoulutusta ei ollut kaikille. Työntekijät eivät päässeet yhteisiin palavereihin. Ohjeistuksen puuttuminen. Säännöt rajoittavat. Uudet atk-ohjelmat. Käytännön suunnittelu puuttui. Kaivattiin enemmän ohjeita toimintatavoista. Tiedonkulku vaikeaa. Ei aina ATK-yhteyttä.

Linnan Aterian esimiehet kokivat muutoksen toiminnallisesta näkökulmasta helpottaviksi tekeiksi aiemmat muutokset joista oli opittu monia asioita. Erään esimiehen mukaan organisaation muutos onnistui hyvin ”*tarkoitan teknistä toteuttamista, saatiin toimimaan.*” (Haastateltava 1). Kohdennettu muutosvalmennus liitoskunnille riittävän ajoissa koettiin hyvänä. Toiminnallista muutosta hankaloitti mm. tekniset puutteet, paljon uusia asioita kerralla ja tiedonkulun vaikeus sekä ohjeiden puuttuminen. Erään esimiehen näkemyksen mukaan yksiköt ovat kaukana toisistaan. Hän toteaa, että on ilmennyt ”*jonkin verran muutosvastarintaa. Ei ole kuitenkaan toimintaa häirinnyt ja ollaan saatu muutos toteutettua.*” (Haastateltava 2)

Taulukossa 2 (Taulukko 2) näky Linnan Ateria-liikelaitoksen toimitusjohtajan, ruokapalvelupäälliköiden ja ruokapalveluesimiehien haastatteluista koottuja kokemuksia muutoksesta.

Taulukko 2. Linnan Ateria-liikelaitoksen johdon kokemuksia muutokseen

Jaksaminen muutoksessa
<p>Tehtävä itselle selväksi työ ja vapaa-aika.</p> <p>Edellinen muutos liian lähellä.</p> <p>Väsymystä, innostus vähissä.</p> <p>Ei ongelmia jaksamisessa.</p> <p>Ei merkitystä jaksamiseen.</p> <p>Tämä muutos ei vaikuttanut, helpotti.</p> <p>Väsymystä tehtävämuutoksen takia.</p>

Toimitusjohtajan, ruokapalvelupäälliköiden ja ruokapalveluesimiesten kokemus muutokseen oli pääsääntöisesti positiivinen, vaikka organisaation tehtävät ja vastuut koettiin epäselvinä ja se aiheutti paljon lisätyötä. Eräs esimies toteaa, että on esiintynyt ” *henkilöstöön liittyvää epäselvyyttä. Muuten muutos ei tuntunut sen kummallisemmalta.* ” (Haastateltava 3)

Linnan Ateria- liikelaitoksen esimiehet kokivat muutoksen pääsääntöisesti positiivisena koska paine siirtyi muualle ja tuli työrauha. Uusien kollegoiden saaminen koettiin positiiviseksi, vaikka vauhti nähtiin muutoksessa kovana.

Taulukossa (Taulukko 3) näkyy Linnan Ateria liikelaitoksen toimitusjohtajan, ruokapalvelupäälliköiden ja ruokapalveluesimiesten haastattelupuheesta koettuja poimintoja heidän jaksamisesta muutoksessa.

Taulukko 3. Linnan Ateria-liikelaitoksen johdon kokemukset jaksamisesta muutoksessa

Kokemus muutokseen
<p>Muutos ei itsessään paha, vaikeuksia-kin oli, muutos meni hyvin.</p> <p>Yleisesti normaali organisaatiomuutos.</p> <p>Paljon epäselviä asioita ja puutteellisia tietoja.</p> <p>Organisaation tehtävät ja vastuut epäselviä, aiheutti paljon työtä.</p> <p>Muutos positiivinen, tiedonkulkua pitää kehittää.</p> <p>Muutoksen eteenpäin viejä, ei vastustaja.</p> <p>Uusia kollegoita.</p> <p>Paine siirtyi muualle, työrauha.</p> <p>Työtehtävän muutos.</p> <p>Vauhti kova.</p> <p>Lopullisia, selkeitä päätöksiä asioista.</p> <p>Taustaorganisaatio vaikuttaa muutoksen kokemiseen.</p>

Toimitusjohtaja, ruokapalvelupäälliköt ja ruokapalveluesimiehet kokivat edellisen muutoksen olevan liian lähellä. Sen koettiin aiheuttavan väsymystä ja turhautumista edelleen. Jaksamista edisti, että johdolle itselleen oli selvää, mikä oli työaikaa ja mikä vapaa-aikaa.

Taulukossa 4 (Taulukko 4) näkyy Linnan Ateria liikelaitoksen toimitusjohtajan, ruokapalvelupäälliköiden ja ruokapalveluesimiesten haastatteluluista otteita osaamisen riittävydestä.

Taulukko 4. Linnan Ateria-liikelaitoksen johdon kokemuksia osaamisen riittävydestä

Tunne osaamisen riittävydestä
<p>Ei ollut riittävää.</p> <p>Riitti ja ei riittänyt.</p> <p>Uusissa asioissa ei riittänyt.</p> <p>Opeteltava jatkuvaan muutokseen.</p> <p>Osaamista löytyy.</p> <p>Pitää olla aktiivinen ja hakea tietoa.</p> <p>Osaaminen riittävää.</p> <p>Atk-osaaminen koetuksella.</p> <p>Osaaminen ei ole riittänyt, henkilöstöjohtamisessa.</p> <p>Asiat ovat vielä keskeneräisiä.</p> <p>Vertaistuki.</p>

Toimitusjohtajan, ruokapalvelupäälliköiden ja ruokapalveluesimiesten mukaan uusiin asioihin tarvittiin lisää osaamista. Tähän auttoi kollegoiden vertaistuki. Mutta huomioitiin, että koko ajan pitää itse olla aktiivinen ja hakea tietoa asioihin sekä olla valmis jatkuvaan muutokseen. Atk-osaaminen oli ollut koetuksella ja henkilöstöjohtamisessa koettiin keskeneräisyyttä. Eräs esimies toteaa *”uudet esimiehet kyselivät kovasti, nyt on rauhoittunut. Olisi uusille voinut olla enemmän ohjeita. Onneksi autetaan toisiamme. Organisaatiokaavio oli hyvin esillä, mihin kukin kuuluu. Täällä otetaan avoimesti uusi porukka vastaan.”* (Haastateltava 3). Toisen esimiehen mukaan osaaminen *” riitti ja ei riittänyt. Vanhoista muutoksista tiesi miten toimitaan. Oli liian monta muuttuvaa osapuolta, kun on kyse koko kuntaliitoksesta.”* (Haastateltava 2)

5.2 Linnan Ateria-liikelaitoksen johdon haastattelujen tulkintaa

Toimitusjohtaja ja ruokapalvelupäälliköt olivat tottuneet muutokseen, koska Linnan Ateria perustettiin ensimmäisen kerran vuonna 2007. Nykyistä muutosta edisti riittävän aikaisessa vaiheessa aloitettu muutosvalmennus joka kohdistettiin liitoskuntien työntekijöille. Liittyvien kuntien työntekijöillä ja esimiehillä osaaminen ei ollut riittävällä tasolla ja oppiminen ei ollut riittävän nopeaa. Esimiehillä oli muutosvastarintaa ja työntekijöitä ei riittävästi kuunneltu. Aikataulujen yhteensovittaminen palaverissa ei ollut helppoa ja erilaisten toimintakulttuurien yhteensovittaminen oli vaikeaa, koska oli olemassa epävirallista johtamista ja viestintää.

Ruokapalveluesimiesten perustyö ei muuttunut. Muutostyö aloitettiin riittävän aikaisin ja yhteisten palaverien hyvät käytännöt edistivät muutoksen läpivientiä. Uudet työkaverit koettiin voimavarana. Käytännön suunnittelu ja ohjeistus toimintatavoista olivat puutteellisia. Muutosvastarintaa esiintyi selkeästi. Linnan Ateria-liikelaitoksen työntekijät eivät saaneet osallistua muutuskoulutuksiin.

Taulukossa 2 (Taulukko 2) näkyy vastauksia Linnan Ateria liikelaitoksen toimitusjohtajan, ruokapalvelupäälliköiden ja ruokapalveluesimiehien omasta kokemuksesta muutokseen. Toimitusjohtajan ja ruokapalvelupäälliköiden oma kokemus muutokseen oli pääsääntöisesti positiivinen, vaikka organisaation tehtävät ja vastuut koettiin epäselvinä ja se aiheutti paljon lisätyötä. Ruokapalveluesimiehet kokivat muutoksen pääsääntöisesti positiivisena koska paine siirtyi muualle ja tuli työrauha. Uusien kollegoiden saaminen koettiin positiiviseksi, vaikka vauhti nähtiin muutoksessa kovana.

Taulukossa 3 (Taulukko 3) näkyy vastauksia Linnan Ateria liikelaitoksen toimitusjohtajan, ruokapalvelupäälliköiden ja ruokapalveluesimiehien omasta jaksamisesta muutoksessa. Toimitusjohtaja ja ruokapalvelupäälliköt kokivat edellisen muutoksen olevan liian lähellä ja sen koettiin aiheuttavan väsymystä ja turhautumista. Jaksamista edisti, että teki itselle selväksi mikä oli työtä ja mikä vapaa-aikaa.

Taulukossa 4 (Taulukko 4) näkyy vastauksia Linnan Ateria liikelaitoksen toimitusjohtajan, ruokapalvelupäälliköiden ja ruokapalveluesimiehien oman osaamisen riittävyydestä. Toimitusjohtajan ja ruokapalvelupäälliköiden mielestä uusiin asioihin tarvittiin lisää osaamista jota auttoi kollegoiden vertaistuki. Mutta havaittiin että koko ajan pitää itse olla aktiivinen ja hakea tietoa asioihin sekä olla valmis jatkuvaan muutokseen. Ruokapalveluesimiesten mielestä osaaminen on ollut riittävää ja apuna on ollut vertaistuki. Atk-osaaminen on ollut koetuksella ja henkilöstöjohtamisessa koettiin keskeneräisyyttä.

5.3 Liittyneiden kuntien esimiesten haastattelut

Taulukkoon 5 (Taulukko 5) on kerätty toiminnalliset muutokset, jotka haastattelujen pohjalta edistivät ja jotka estivät muutosta liittyneiden kuntien esimiesten mukaan. Taulukossa näkyy liittyneiden kuntien ruokapalveluesimiesten ja ruokapalveluvastaavien haastatteluista nostetut pelkistykset.

Taulukko 5. Liittyneiden kuntien esimiesten haastattelut

Toiminnallinen muutos, joka helpotti muutoksen toteutumista	Toiminnallinen muutos, joka hankaloitti muutosta
Muutuskoulutukset liitoskuntien henkilöstölle. Työsuhdeturva. Avoin ja positiivinen johdon asenne. Uusi ruokalista. Ei mitkään. Asiakkailta tullut palaute. Uudet asiat ja toimintatavat. Tieto työn jatkuvuudesta. Yt-palaverit. Avoin keskustelu. Oma ajoissa tehty valmistelu muutokseen toimintatavoissa. Toimitusjohtajan positiivisuus. Muutuskoulutus.	Työnkuvan muuttuminen. Uusi ruokalista. Ei vaikutusmahdollisuuksia. Lisää työtä. Kaikki uudet ihmiset. Eri esimies. Eriytyminen nykyisestä työyhteisöstä. Tiedonkulun puute. Ei keskusteltu muutoksesta riittävästi. Tiedon puute. Uusien asioiden liian nopea aikataulu. Huono perehdytys uusiin tehtäviin. Uusien asioiden paljous. Jatkuva muutos.

Liittyneiden kuntien esimiehet kokivat toimintaa helpottaviksi tekijöiksi muutoksessa, riittävän koulutuksen ja työsuhdeturvan sekä johdon avoimen ja positiivisen asenteen. Muutosta hankaloitti toiminnallisella tasolla vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen eri asioissa sekä liian nopea aikataulu. Erään esimiehen sopeutumista muutokseen edistivät ”*muutuskoulutukset liitoskuntien henkilöstölle ja kaikkee muutakin koulutusta, lähinnä esimiehille. Mutta onhan sitä ollut työntekijöillekin esim. aromi-koulutusta ja sähköpostikoulutusta. Tämmöstä työhön liittyvää.*” (Haastateltava 6)

Taulukossa (Taulukko 6) näkyy liittyneiden kuntien ruokapalveluesimiesten ja ruokapalveluvastaavien kokemuksia muutokseen.

Taulukko 6. Liittyneiden kuntien esimiesten kokemuksia muutokseen

Oma kokemus muutokseen
<p>Muutos oli positiivinen.</p> <p>Uusia haasteita.</p> <p>Isompi organisaatio tukena.</p> <p>Hyvä työtila.</p> <p>Vertaistuki.</p> <p>Työkuvan etsiminen.</p> <p>Helppo, paitsi käytännön jutut.</p> <p>Piristävä.</p> <p>Ensin ahdistava, koska sanelupolitiikkaa ja uhkailua.</p> <p>Ensin ei ollut luottamusta.</p> <p>Vaikea alku.</p> <p>Ei tuntunut itselle pahalta.</p> <p>Saa työskennellä yksin, se on hyvä.</p> <p>Ei mitään erikoista hyvää.</p> <p>Kaipaen edelleen vanhaa.</p>

Ruokapalveluesimiesten mielestä kuntaliitoksen myötä ruokapalvelujen yhdistyminen Linnan Ateria-liikelaitokseen koettiin pääsääntöisesti positiivisena. Se toi uusia haasteita ja isomman organisaation ja vertaistuen. Haasteena koettiin työnkuvan sisältö ja sen selkeyttäminen.

Ruokapalveluvastaavat kokivat ristiriitaisesti organisaatio muutoksen. Ensinnäkin se koettiin helppona ja piristävänä eikä tuntunut itselle pahana. Toisaalta alku oli vaikea ja ahdistava, koska koettiin, että kaikki saneltiin ylhäältä. Ensin ei ollut luottamusta Linnan Ateriaan eikä nähty mitä hyvää muutos tuo tullessaan. Edelleen kaivataan vanhoja toimintatapoja. Erään esimiehen mukaan *”Toisaalta kun oli uusi asia sitä oli odottavalla kannalla, että mitään kaikkea sitä nyt tulee. Mutta aika nopeasti tipahdin maan pinnalle. Kohta ollaan vuosi oltu, enkä vielä tässä mitään hyvää hirveästi näe. Kyllä kaipaen vanhaa edelleen.”* (Haasteltava 13)

Taulukossa 7 (Taulukko 7) näkyy liittyneiden kuntien esimiesten kokemukset heidän jaksamisesta muutoksessa

Taulukko 7. liittyneiden kuntien esimiesten kokemukset jaksamisesta muutoksessa

Jaksaminen muutoksessa
<p>Uusien asioiden ja alaisten määrän vuoksi unettomia öitä, mutta jaksoi kuitenkin hyvin.</p> <p>Paljon uutteen perehtymistä, mutta kyllä jaksanut.</p> <p>Kollegat ovat auttaneet jaksamisessa.</p> <p>Hyvä.</p> <p>Välillä äärirajoilla.</p> <p>Päivä ja asia kerrallaan.</p> <p>Joskus tuntui, että jätänkö töihin tulon väliin.</p> <p>Otti koville.</p> <p>Alku oli kovaa.</p> <p>Ei tuntunut mitään.</p>

Ruokapalveluesimiesten ja ruokapalveluvastaavien mielestä muutos on aiheuttanut paljon työtä, mutta kollegoiden apu on auttanut jaksamisessa. Kokonaisuutena prosessia ei koettu liian raskaaksi. Eräs esimies kertoo, että *”alussa tuntui, että oli suuri hyppäys, kun alaisten määrä kasvoi. Sitten on tullut kaikkia uusia ohjelmia käyttöön. Kyllä oli aluksi unettomia öitä, mutta kyllä mä olen kuitenkin ihan hyvin jaksanut.”* (Haastateltava 9). Joidenkin mukaan muutoksen jaksoi hyvin tai se ei tuntunut mitään. Mutta pääsääntöisesti se koettiin erittäin raskaaksi *”Se olo oli välillä, että oli kuin olisi saavi pään päällä ja joku kaatoi sieltä aina tytinällä niskaan. Välillä käytiin kyllä ihan äärirajoilla. Päivä kerrallaan ja asia kerrallaan. Joskus tuntui siltä, että menisinkö huomenna ollenkaan vai jättäisinkö väliin.”* (Haastateltava 10)

Taulukossa 8 (Taulukko 8) näkyy liittyneiden kuntien ruokapalveluesimiesten ja ruokapalveluvastaavien haastatteluluista otteita osaamisen riittävydestä.

Taulukko 8. Liittyneiden kuntien esimiesten kokemukset osaamisen riittävydestä

Tunne osaamisen riittävydestä
<p>Ensin vaikeaa, kun työnkuva ei ollut selkeytynyt.</p> <p>Teknisiä ongelmia aluksi ATK:n kanssa.</p> <p>Paljon uuden oppimista.</p> <p>Oli osaamista, mutta paikkoja paljon eikä kerinnyt olla riittävästi kaikissa.</p> <p>Kyllä onnistui vanhalla rutiinilla.</p> <p>aromi teettää vielä töitä.</p> <p>En saanut henkilökuntaa ymmärtämään asioita.</p> <p>Osaamisen puutetta oli henkilöstöviestinnässä ja teknisessä osaamisessa.</p> <p>Piti opetella uusi työ, uudet asiakkaat uudet työntekijät, uusi työympäristö.</p> <p>Osaaminen on riittänyt.</p> <p>En lähtenyt astumaan kenenkään varpaille.</p> <p>Käytin hiljaista tietoa hyväkseni.</p> <p>Avoin organisaatio on auttanut.</p> <p>Ei mahdoton, omaa koulutusta lisätty aikaisemmin.</p> <p>Olisi riittänyt enempäänkin, kaikki ohjeistus ylhäältä päin.</p>

Ruokapalveluesimiehet ja ruokapalveluvastaavat kokivat, että toimenkuvat olivat aluksi epäselviä ja se vaati paljon uusien asioiden opettelemista. Kokonaisuutena osaaminen koettiin haasteellisenä. Henkilökuntaa ei saatu hyväksymään uusia asioita ja Aromin reseptiohjelman käyttö koettiin hankalana. Osaamisen puutetta oli myös henkilöstöviestinnässä. Positiivisena koettiin organisaation avoimuus ja omaa osaamista on aiemmin hankittu riittävästi. Eräs esimies toteaa *”Joo olis kenties riittänyt paljon enempäänkin, mutta tässä organisaation muutoksessa kaikki tieto ja taito tuli ylhäältä päin. Sanotaan, että näin tehdään ja näin ollaan.”* (Haastateltava 11)

5.4 Liittyneiden kuntien esimiesten haastattelujen tulkintaa

Ruokapalveluesimiehet kokivat, että muutosta edistäviä toiminnallisia asioita olivat muutoskoulutukset liitoskuntien henkilöstölle. Lisäksi työntekijöille luvattiin työsuhteturva, joka takaa työn Linnan Ateria- liikelaitoksessa viideksi vuodeksi eteenpäin. Uusi ruokalista koettiin piristävänä haasteena työnkuvassa, joka on kaikissa toimipisteissä sama. Ruokalistatiimi suunnittelee ja kokeilee reseptejä jotka otetaan myöhemmin käyttöön. Vaikeuttavina toiminnallisina asioina taas koettiin, että uusi ruokalista oli liian sitova ja ei ollut vaikuttamismahdollisuuksia. Työnkuvan muuttuminen lisäsi työtä ja esimiehen vaihtuminen oman alan ihmiseksi, mutta etäisemmäksi esti muutoksen sujuvuutta.

Ruokapalveluvastaavien mielestä muutostutkutus ja YT-palaverit edistivät muutoksen onnistumista. Ajoissa tehty valmistelutyö muutokseen omissa toimintatavoissa ja tieto työn jatkuvuudesta loi turvallisuutta. Asiakkailta tullut hyvä palaute ruoan laadusta ja määrästä kannusti myönteiseen suhtautumiseen. Muutosta hankaloittavina asioina toiminnallisella tasolla eniten esille tulivat tiedon puute, liian nopea aikataulu ja uusien asioiden paljous. Keskustelu muutoksesta koettiin riittämättömäksi ja siitä syystä ei kyetty ymmärtämään uusia asioita. Uusiin tehtäviin perehdytys oli riittämätöntä ja asiaa vaikeuttivat henkilökemiat. Henkilökunta koki, että ennen asiat olivat paremmin ja toimintatapojen muuttamisessa koettiin epävarmuutta.

Kahden edellä käsitellyn kysymysten vastauksissa on vastaajan oma näkemys koko työyhteisön sopeutumisesta muutoksessa toiminnallisiin tekijöihin. Kolme seuraavaa kysymystä käsittelee vastaajien henkilökohtaista kokemusta muutoksen aikana.

Haastateltavilla oli mahdollisuus vastata melko laajasti kysymyksiin ja haastattelujen yhteydessä tuli esille myös muita asioita. Vaikka vastaajat halusivat selvästi olla muutosmyönteisiä ja halusivat itse olla muutosta eteenpäin vievinä henkilöinä omassa työkohteessaan, ennen varsinaista Linnan Aterian - liikelaitokseen siirtymistä koettiin yleisesti ahdistusta uusien asioiden määrästä, liian vähästä tai liian paljosta viestinnästä. Yleisesti oli pelkoa oman osaamisen riittämisestä ennen organisaatiomuutosta ja uhkailua siitä kuinka tullaan pärjäämään uudessa organisaatiossa. Uhkailut tulivat omien saman alan esimiesten taholta vanhasta organisaatiosta, silloin kun sellaisia oli.

Organisaatiomuutoksen toteutuksen jälkeen koettiin voimattomuutta omien työntekijöiden motivoimisessa uuteen organisaatioon ja uusiin toimintatapoihin. Lisäksi koettiin, että työkohteissa tehty esimiestehtävät siirtyivät uudessa organisaatiossa ylemmäksi ja kauemmaksi käytännön toiminnasta. Tämä on aiheuttanut useita ongelmia esim. työvuoroissa ja koneiden korjauksien tilauksissa. Tämän takia koettiin, että byrokratia on lisääntynyt ja toiminta hidasa-

tuu ja hankaloituu osittain. Myös oman aikaisemman toiminnan muuttaminen on aiheuttanut tunnetta, että kaikki aikaisemmin tehty on ollut ”väärin” tehtyä ja ammatillista osaamista ei aikaisemmin ole ollut. Nämä tuntemukset esiintyivät enimmäkseen palveluvastaavilla, joilla aikaisemmin oli ollut esimiesvaltuuksia ja velvollisuuksia.

Muutosvaiheessa organisaatioon tuli uusia ruokapalveluesimiehiä ja ruokapalveluvastaavia. Heidän kokemuksensa oli muutoksesta pääsääntöisesti raskas. Heillä ei ollut muutosvastarintaa uusia toimintatapoja kohtaan, mutta uuden työn, uusien ihmisten ja uuden toimintaympäristön oppiminen yhdellä kertaa oli jo sinänsä stressitekijä. Tämän lisäksi henkilökunnan mahdollinen muutosvastarinta ja uudistuksien läpivienti oli iso haaste. Tämän takia koettiin ensimmäisinä kuukausina uupumusta uusien palveluesimiesten ja palveluvastaavien kohdalla.

Haastattelukysymyksiä laadittaessa ajatuksenamme oli ensin haastatella vain liittyvien kuntien ruokapalveluesimiehiä ja vastaavia. Työmme edetessä päädyimme kuitenkin haastattelemaan myös Linnan Ateria-liikelaitoksen toimitusjohtajaa, ruokapalvelupäälliköitä sekä ruokapalveluesimiehiä. Haastattelukysymyksiä analysoitaessa havaitsimme, että ruokapalveluesimiesten vastaukset eivät anna tietoa tutkimuskysymyksiin. Ruokapalveluesimiehet ovat olleet organisaatiomuutoksessa lähinnä vertaistukena uusille liittyvien kuntien ruokapalveluesimiehille ja vastaaville. Lisäksi Linnan Ateria-liikelaitoksen ruokapalveluesimiehet ovat saaneet uutta tukea ja vahvistusta aikaisemmalle organisaatiomuutoksen toimintatavoille.

5.5 Kyselyjen tulokset

Tutkimuksessa käytetty kyselylomake perustui Heljä Hätösen: Mistä liikkeelle 2000, toimintatapojen kartoitus kyselyyn, jota muotoilimme tutkimuskysymyksiä enemmän vastaaviksi. (LIITE 1). Kyselyt toimitettiin työpisteisiin esimiesten välityksellä, joille pidettiin yhteinen informaatiotilaisuus. Esimiehet kertoivat työntekijöille kyselystä ja tarkoituksesta. He jakoivat kyselylomakkeet omissa työyksiköissään ja keräsivät ne myös pois. Esimiesten haastattelujen yhteydessä palautettiin henkilökunnan kyselylomakkeet. Esimiesten haastattelujen lisäksi heillä oli myös kysely, johon he olivat vastanneet etukäteen, ennen haastattelua. (LIITE 2) Linnan Aterioiden uusista työntekijöistä vastasi 25 kappaletta 15 jätti vastaamatta. Esimiehistä ja vastaavista vastasivat kaikki, yhtä kesällä työnsä aloittanutta lukuun ottamatta.

Kyselyn tulosten perusteella Hämeenlinnan Linnan Ateria-liikelaitoksen toimitusjohtaja, ruokapalvelupäälliköt ja ruokapalveluesimiehet kokivat muutoksen näkyneen omassa henkilökunnassa kokonaisuudessaan melko myönteisenä. He olivat kokeneet, että jonkin verran oli ollut muutosvastarintaa, mutta myös innostusta uusista haasteista oli nähtävissä.

Se miten muutoksen toteutus näkyi, oli kokonaisuudessaan melko positiivinen. Työt olivat jatkuneet muutoksen jälkeen sujuvasti ja asiakkaat olivat saaneet tilaamansa tuotteet ja palve-

lut. Myös viestinnän uskottiin toimineen hyvin, koska toiminta lähti liikkeelle ilman suurempia vaikeuksia. Muutoksen toteutuksessa kuitenkin Hämeenlinnan esimiesten näkemyksen mukaan toiminnan tavoitteet eivät olleet muutosvaiheessa liittyvien kuntien työntekijöillä tarpeeksi hyvin selvillä.

Liittyneiden kuntien vastaajat olivat ruokapalveluesimiehiä ja ruokapalveluvastaavia. Heidän kokemuksensa siitä, miltä muutos tuntui heidän henkilökunnastaan, ei ollut yhtä myönteinen kuin Hämeenlinnan esimiesten näkemys. Heidän mielestään muutosvastarintaa esiintyi jonkin verran, eikä innostuneisuutta uuteen huomannut. Organisaatiomuutoksen onnistuminen koettiin esimiesten näkemyksen mukaan menneen vaihtelevasti Viestinnän tulleen yhteisten palaverien kautta. Toiminnan tavoitteista keskusteltiin ja ne oli suhteutettu resursseihin. Vastauksista voidaan päätellä, että ne esimiehet, jotka suunnittelivat muutoksen eri osat alueet Linnan Ateriat -liikelayoksen, toimipaikkanaan Hämeenlinna, kokivat onnistumisen, henkilökunnan suhtautumisen, viestinnän ja työyhteisön tavoitteet onnistuneen melko hyvin. Kun taas ne esimiehet ja vastaavat, jotka muutoksen toteuttivat yhdessä työntekijöiden kanssa, suhtautuivat asiaan huomattavasti kriittisemmin. Koettiin, että uusia asioita ja toimintatapoja oli paljon. Työntekijöille oli vaikea selittää, mitä uudistuksia milloinkin oli tulossa. Jaksaminen oli muutosprosessissa kovilla, varsinkin ruokapalveluvastaavien osalta.

5.6 Työntekijöiden kysely

Työntekijöiden kyselyyn vastasi neljästäkymmenestä mahdollisesta kaksikymmentä viisi henkilöä, joten vastausprosentti oli 63,0. Vastausprosenttiin vaikutti muutamien henkilöiden sairausloma, mutta myös esimiehiltä tuli viestiä, että ei ollut keritty vastaamaan kyselyyn. Lisäksi mietimme jälkikäteen, olisiko vastausprosentin kasvuun vaikuttanut se, että olisimme henkilökohtaisesti käyneet selvittämässä työntekijöille työn tarkoitusta ja päämääriä. Henkilökunnan kyselyssä oli kuusitoista kysymystä, jotka oli myös jaettu yhdeksään eri numerovaihtoehtoon ja kolmeen sanalliseen osuuteen. (LIITE 1) Kaikki vastaajat olivat naisia, heidän keski-ikänsä oli 49 vuotta. Keskimääräinen työssäoloaika 22 vuotta.

Kysymyksillä haluttiin pääasiallisesti selvittää sitä, millaiselta asiat olivat tuntuneet muutosprosessin yhteydessä. Kysymykset olivat jakaantuneet siten, miltä tieto tuntui tulevasta organisaatiomuutoksesta ja miten se vaikutti työyhteisön ilmapiiriin. Millaiseksi koettiin johtamistyyli ennen ja jälkeen organisaatiomuutoksen. Miten organisaatiomuutos tuntui vaikuttavan työyhteisön luonteeseen ennen ja jälkeen muutoksen. Kuinka työntekijät itse tunsivat sitoutuvansa organisaatiomuutokseen ja kuinka muutos vaikutti ihmissuhteisiin, luottamukseen ja ristiriitoihin. Myös työntekijöiden tunne siitä, kenellä on vastuu työyhteisössä, selvitettiin kysymysten avulla.

Sitä miten toimintatapa on muuttunut, selvitettiin kysymyksillä, jotka koskivat viestintää ja sitä kuinka se toimi muutoksen aikana. Lisäksi haluttiin tietää kuinka perehdytys uusiin toimintatapoihin oli onnistunut ja kuinka työntekijöitä motivoitiin niihin.

5.6.1 Tunne muutoksesta

Onnistunut johtaminen perustuu visioiden ja strategioiden lisäksi siihen, että ihmiset osallistuvat aidosti niiden toteuttamiseen. Arikoski & Sallinen (2008) pohtivat, että muutoksen johtamisessa on kyse paradoksista, jossa on kyettävä johtamaan loogisia asiakokonaisuuksia sekä tunteineen epäloogisesti käyttäytyviä ihmisiä. Esimiehen kannalta tilannetta mutkistaa vielä se, että hän johtaa ryhmää, ei yhtä ihmistä. Siksi ryhmän toimintaa on vielä vaikeampi ennakoita kuin yksilön käyttäytymistä. Se, miten hyvin esimies onnistuu luotsaamaan ryhmänsä muutoksen läpi, on selkeässä yhteydessä hänen kykynsä ymmärtää ryhmän dynamiikkaa. Täytyy muistaa, että ryhmä on yleensä koossa jo ennen muutosta. Eräs syy ryhmän hyvälle selviytymiskyvylle muutoksessa on yksinkertaisesti se, että ryhmä on toimiva jo ennen sitä. (Arikoski & Sallinen 2008, 14.)

Tieto tulevasta organisaatiomuutoksesta tuntui melko neutraalilta, eikä siihen se vaikuttanut yksilötasolla, mutta se vaikutti kuitenkin työyhteisön ilmapiiriin. Eri kunnissa tieto muutoksesta vaikutti myös eritavalla. Rengossa ilmapiiri koettiin jännittyneeksi, varovaiseksi ja muodolliseksi, kun taas Tuuloksen työntekijöiden kokemuksen mukaan ilmapiiri oli odottavainen, leppoisa ja ystävällinen.

Johtamistyyli muuttui työntekijöiden kokemuksen mukaan positiiviseen suuntaan eniten Rengossa, jossa johtamistyyli oli koettu aikaisemmin käskytyksenä, tehtäväkeskeisenä ja alistavana. Muutoksen jälkeen se oli huomattavasti parantunut. Tälle alueelle oli muutoksen alkuvaiheessa tullut ulkopuolelta uusi ruokapalveluesimies ja ruokapalveluvastaava, joka oli aloittanut työnsä elokuussa 2009. Kalvolassa taas koettiin, että johtamistyyli oli huomattavasti huonontunut organisaatiomuutoksen jälkeen. Muiden kuntien osalta ei työntekijöiden kokemus johtamistyylistä ollut paljon muuttunut organisaatiomuutoksen yhteydessä.

Omaa sitoutumista muutokseen pidettiin yleisesti vaihtelevana tai hyvänä. Tämä oli positiivisimmaksi koettu asia muutoksessa. Työyhteisön luonne koettiin ennen muutosta Rengossa vanhanaikaisena, kaavamaisena ja vanhoja käytäntöjä ylläpitävänä. Kun taas Kalvolassa koettiin, että ennen muutosta työyhteisön luonne oli kehityshaluinen, uusia ratkaisuja luova ja edukseen erilainen. Muissa kunnissa koettiin, että työyhteisön luonne oli aikaisemmin ollut melko tavanomainen, mutta uusiin haasteisiin oli kyllä tartuttu.

Muutoksen jälkeen työyhteisön luonne oli muuttunut Rengossa hyvin lähelle kehityshakuista ja uusia ratkaisuja luovaksi. Myös Hauho ja Kalvola kokivat työyhteisön luonteen parantuneen. Kun taas Lammilla ja Kalvolassa työyhteisön luonne oli hieman muuttunut tavanomaisemmaksi vaikka uusiin haasteisiin tartutaankin.

Keskinäiset ihmissuhteet työyhteisössä olivat ennen muutosta Kalvolassa hyvät. Tunnettiin läheisyyttä, avoimuutta sekä kannusta ja tukea annettiin ja saatiin. Rengossa oli taas aikaisemmin ollut eniten ihmissuhteissa ongelmia, vaikka sielläkin oli koettu jonkin verran yhdessäoloa, läheisyyttä, keskustelua ja työntekijät olivat muodostaneet sattumanvaraisesti rakentuvia ryhmiä. Muiden kuntien ihmissuhteet ennen muutosta olivat sanallisesti samanlaisia kuin Rengossa, mutta kokemus oli ollut positiivisempi.

Muutoksen jälkeen ihmissuhteiden koettiin huonontuneen Lammilla, Kalvolassa ja Tuuloksessa. Rengossa taas koettiin, että muutoksen jälkeen ihmissuhteet olivat läheisempiä, avoimempia ja työtovereilta saatiin tukea ja kannustusta. Hauhon muutos oli myös positiiviseen suuntaan. Ihmisten välinen luottamus työntekijöiden kesken koettiin tällä hetkellä Kalvolassa hyväksi. Kaikki luottavat toisiinsa ja ymmärtäväisyyttä riittää toisille työkavereille. Muissa kunnissa luottamus ulottuu uskottuihin henkilöihin, vaikka nähtävissä on luottamuksen laajenemista.

Tuuloksessa ristiriidat kohdataan suoraan ja ratkaistaan yhdessä. Kun muissa kunnissa halua ristiriitojen ratkaisemiseksi on ja ongelmista keskustellaan, mutta vaikka ongelmat tiedostetaan, se ei välttämättä johda toimintaan. Työyhteisön vastuu näkyy Kalvolan ja Hauhon vastauksissa hyvin myönteisenä kokemuksena. Näissä kunnissa koetaan, että kaikki tuntevat vastuuta ja tavoitteet on omaksuttu yhdessä. Muiden kuntien osalta taas yhteistä vastuuta halutaan kehittää yhdessä.

5.6.2 Toimintatapojen muuttuminen

Stenvallin & Virtasen (2007) mukaan tulee ymmärtää, mitä organisaatiossa tapahtuu ja mikä edesauttaa muutoksen hallintaa. Henkilöstö kokee muutokset prosesseina, joissa on kolme erilaista vaihetta. Ensimmäisenä on lamaantuminen tuleviin muutoksiin. Usein henkilöstö kieltelee muutoksen tai kritisoi sitä voimakkaasti. Tiedon omaksuminen on vaikeaa ja jälkeinpäin henkilöstö voikin olla sitä mieltä, ettei tietoa annettu tarpeeksi. Toisena tulee heräämisvaihe, jolloin on päästy pahimman shokkivaiheen yli. Edelleen tunteet ovat voimakkaita ja vaihtelevat uskosta epätoivoon. Kolmantena tulee sopeutuminen muutokseen, se on prosessi jossa henkilöstö alkaa uskoa muutoksen onnistumiseen ja näkee siinä mahdollisuuksia ja uusia haasteita. Ominaista tässä tilanteessa on, ettei enää muistella vanhaa ihannoivasti, vaan nähdään muutos suuntana parempaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 43, 50, 51.)

Toimintatapojen osalta tieto organisaation muutoksesta kerrottiin Lammin työntekijöille sa-
nellen, eikä sitä mitenkään perusteltu. Myös Renkolaisilla oli samansuuntaisia kokemuksia.
Muiden kuntien osalta kokemukset olivat organisaatiota koskevasta informaatiosta silottele-
via, kompromisseja ja perustelut olivat vaihtelevia.

Perehdytys hoidettiin Renkolaisten mielestä huonosti, eivätkä he kokeneet saaneensa pereh-
dytystä juuri lainkaan. Myös Lammilaisten kokemus ei ollut kovin hyvä. Muiden kuntien työn-
tekijöiden mielestä perehdytys ja koulutus organisaationmuutoksessa toteutettiin tapauskoh-
taisesti, eikä kokonaissuunnitelmaa näyttänyt olevan.

Tiedottamisen luonne koettiin kaikissa kunnissa ohjeistetuksi, mutta sattumanvaraisia yksit-
täisiä sopimuksia myös oli. Kuitenkin Hauho ja Kalvola kokivat tiedottamisen luonteen positiiv-
isimmin. Motivointia ja innostamista kokivat eniten saaneensa Hauholaiset, jotka kokivat
olevansa lähes itsenäisiä, saaneensa haasteita ja vastuuta. He kokivat saaneensa myös kiitos-
ta. Muut kunnat kokevat, että heitä kuunnellaan ja annetaan jossain määrin mahdollisuuksia
osallistua ja he saavat myös arvostusta Tuuloksen kokemuksen mukaan nämä määreet koski-
vat heitä vähiten.

5.6.3 Yhteenveto kokemuksista

Yhteenvetona voidaan työntekijöiden kyselystä todeta, että tunnetasolla organisaation muu-
tos koettiin melko neutraalina. Kuitenkin eri kuntien työntekijät kokivat asiat eri tavalla.
Rengossa koettiin myönteinen muutos voimakkaimmin, vaikka tieto organisaation muutoksesta
aiheutti epämiellyttäviä tunteita. Johtamistyyli ja työyhteisön luonteen parantuminen olivat
suurimmat Rengossa. Myös ihmissuhteiden kohdalla tapahtui Rengossa muutosta positiivisem-
paan suuntaan. Toiminnallisen muutoksen kokeminen organisaation muutoksesta kerrottaessa
oli melko negatiivinen, eikä perehdytys myöskään ollut onnistunut.

Positiivisemmin muutosta odotettiin Tuuloksessa. Eivätkä muutoksen tuomat tunteet olleet
erityisen negatiivisia. Myös ristiriitojen ratkaisutaito on hyvä. Toiminnallisen tason kokemuk-
sista motivointi ja innostaminen koettiin Tuuloksessa negatiivisimpana.

Kalvolan työntekijät kokivat, että ennen muutosta asiat olivat olleet huomattavasti paremmin
työyhteisön luonteen ja ihmissuhteiden ja johtamistyylin osalta. Luottamus toisia kohtaan on
Kalvolassa edelleen hyvä. Kokemus tiedottamisen onnistumisesta oli melko positiivinen.
Hauholla koettiin työyhteisön luonteen parantuneen ja ihmissuhteiden koettiin muuttuneen
positiiviseen suuntaan. Myös työyhteisön vastuu on koettu hyvin myönteiseksi. Toiminnallisen
puolen kokemuksena motivointi ja innostaminen oli Hauholla onnistunut hyvin.

Lammin kokemukset olivat tunteen tasolla melko neutraaleja, mutta keskinäisten ihmissuhteiden koettiin huonontuneen. Myöskään perehdytykseen ei oltu aivan tyytyväisiä.

6 Kehittämisenäkökulmia

Kun organisaatiomuutosta aletaan suunnitella, täytyy ottaa huomioon monia asioita. Täytyy luoda selkeä lista niistä asioista, joita muutos koskee. Mitä muutoksia esimerkiksi organisaatio on muuttuminen toiminnallisella tasolla tarkoittaa eri henkilöstöryhmille? Mitkä ovat eri henkilöstöryhmien työnkuvat jne.? Myös selkeät kuvaukset eri prosesseista kannattaa tehdä ennen varsinaista toiminnan muuttumista. Täytyy muistaa, että varsinaisen substanssitoiminnan lisäksi voi olla muita toiminnan prosesseja, jotka muuttuvat myös organisaatiomuutoksen yhteydessä. Näitä voivat olla esim. hinnoittelu, laskutus ja tilausten teko. Strategisten muutosten suunnittelu tapahtuu usein jo konsernitasolla ja ovat pohjana toiminnallisen muutoksen suunnittelulle.

Erämetsä (2004) mukaan muutoksia tulee johtaa ja asettaa niille selkeät tavoitteet. Epäonnistumista ehkäisee muutoksen esitteleminen ja läpikäyminen hyvissä ajoin. Muutosta ei tahdettu, kun johtajat valuttavat muutokset henkilökunnalle sen kummemmin niitä selittämättä. Muutoksen johtaminen on vaikuttamista ja myymistä. Henkilöstöä tulee auttaa toimimaan halutulla tavalla. Vaikuttaminen on myös yksilöllistä, muutokseen reagoidaan joko järjellä tai tunteella, siten vaikuttaminen tulee myös tehdä vaikuttamalla tunteisiin tai ainakin ymmärtää niitä ja selittämällä asia järjellisillä perusteilla. (Erämetsä 2004, 189, 196, 197.)

Ennen toiminnallista muutosta kannattaa määritellä muutokset sanallisesti, jolloin selkeästi näkyy, mitkä tehtävät tai asiat tulevat muuttumaan. Sanallinen kuvaus kannattaa olla mahdollisimman tarkka, jossa kuvataan myös haluttu lopputulos kokonaisuudessaan. Olemassa olevat työntekijä ryhmät voidaan luetteloida ja samalla tarkistaa, että kaikki ovat mukana. Olisi hyvä myös työntekijöiden kanssa yhdessä tehdä prosessikuvaukset heidän nykyisestä työstään, jolloin työntekijöiden osallistaminen ja kuunteleminen tapahtuu käytännön tasolla. Sen jälkeen voidaan laatia uudet prosessikuvaukset mahdollisesti muuttuville toimenkuville. Tässä kohtaa on helppo huomata miten työnkuvia kannattaa kehittää. Seuraavana voidaan tehdä tarkka suunnitelma siitä miten muutokset toteutetaan. Yhtenä esimerkkinä voi olla esimerkiksi tehtäväkokonaisuudet pienryhmissä, kuten myös Linnan Ateria -liikelaitoksessa oli toimittu. Myös prosessikuvausten teko voi olla yhden pienryhmän tehtävä tai se voidaan toteuttaa koko organisaatiossa ulkopuolisena palveluna. Informaatiosuunnitelman laatiminen koko projektille on tärkeää. Se on myös projektissa elävä, jolloin tarvittaessa siihen voidaan lisätä tiedottamista eri ryhmille tarpeen mukaan. Kun organisaatorakennetta luodaan tai mietitään työn määrittelyä eri työntekijäryhmille, kannattaa tarkkaan miettiä millainen orga-

nisaatiorakenne tai työtehtävien jakaminen tukee parhaiten varsinaista perustyötä, jota varten organisaatio on varsinaisesti olemassa.

Organisaatiorakennetta suunniteltaessa pitää miettiä itse perustyötä ja sitä, mitkä asiat kannattaa päättää työpisteissä. Jos päätöksenteko käytännön asioita on kaukana, voi se vaikuttaa oleellisesti toiminnan joustavuuteen. Näiden asioiden selville saamisille tulee usein esille prosessikuvausten yhteydessä mahdollisuus ja se antaa työntekijöille kuvan myös halusta ottaa huomioon, miten on toimittu aikaisemmin ja onko vaikutusmahdollisuus uuteen toimintaan. Hyvät prosessikuvaukset auttavat uusien työntekijöiden perehdytyksessä.

On kuitenkin selvää, että isoissa organisaatioissa tarvitaan paljon yhteisiä sääntöjä ja toimintatapoja, jotta työt hoituisivat suunnitellulla tavalla. Tämä tuleekin helpottamaan pidemmällä aikavälillä myös muutoskohteita. Lisäksi se voi antaa muutoskohteille tasa-arvon tunteen suhteessa toisiin työyksiköihin. Tutkimuksemme perusteella nousi esille tärkeitä asioita joita kannattaa muistaa organisaatiomuutosta suunniteltaessa. Laitoimme yhteen mielestämme eniten tutkimuksen perusteella esille tulleita asioita, joista kokosimme organisaatiomuutoksen muistikortin. (LIITE3). Tämä kortti voi toimia lähtökohtana organisaatiomuutosta aloitettaessa ja sitä voidaan muokata tarpeen mukaan.

Vaikka muutoksessa tarvitaan muistilistaa tarvittavista toimenpiteistä, on myös niitä asioita joita tulee muutosprosessin läpiviemisessä välttää. Erämetsän mukaan vältettäviä asioita ovat ne, että muutoksen perusteita ei kerrota työntekijöille. Tällöin tulee helposti tunne ulkopuolisuudesta ja siitä, että nykyistä työtä ei arvosteta. Tai muutoksen yhteydessä annetaan kaikki valmiina, eikä anneta työntekijöiden löytää omaa henkilökohtaista syytä muutokseen. Työntekijät eivät pääse osallistumaan, eivätkä tunne vaikuttamisen mahdollisuutta. Monesti pyritään muutos viemään väkisin läpi, vaikka kulttuuri, prosessit, mittarit tai yleinen tahtotila ei mitenkään tue muutoksen läpimeno mahdollisuuksia. Muutoksen ongelmana voi olla myös, että lisätään toimintatapoja, aktiviteetteja tai tehtäviä entisten päälle, mutta mistään vanhasta ei luovuta. Tämä aiheuttaa ennepitkää mahdottoman tilanteen, jossa ei keritä enää tekemään kaikkia töitä. (Erämetsä 2004, 38 - 40.)

Muutosten viemisen liian suurissa paloissa kerrallaan hankaloittaa uudistusten edistymistä. Lisäksi jos keskijohto ja esimiestasoa ei ole sitoutettu tai johto ei seiso muutosten takana riittävän tanakasti, eivät työntekijäkään tunne asiaa kovin tärkeäksi. Myös kommunikoinnissa kannattaa muistaa, että se on kaksisuuntaista. Yksisuuntaisessa kommunikaatiossa jää muutostunteet käsittelemättä. Muutosta voidaan myös korostaa liikaa ja tehdään yksinkertaisista asioista monimutkaisia ja nähdään ongelmia sielläkin missä niitä ei ole. Liian kiireellä tehdyissä muutoksissa voivat asiat jäädä kesken ja tarkoitettua muutosta ei tapahdukaan. Monesti muutoksia tehdään niin paljon, että uusi muutos kumoaa juuri tehdyn muutoksen ja edellyt-

tää toisenlaisia toimintatapoja. Muutoksen alussa ei ole osattu nähdä muutoksen laajuutta ja vaikutuksia riittävästi ja muutokseen saatetaan sen tähden väsyä. Jos muutos on yritykseen liian suuri tai ei perustu todellisuuteen tai siinä eivät ole kaikki mukana voi hanke helposti jäädä kesken. Kun käytössä ei ole mittareita, systematiikkaa, aikatauluja, vastuualueita ja kunnollista muutoksen johtamista, jossa muutos- ja mielipidevaikuttajat jää huomaamatta, voi muutos epäonnistua. (Erämetsä 2004, 38 - 40.)

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoite oli kuvata Hämeenlinnan kaupungin Linnan Ateria-liikelaitoksen organisaatiomuutoksen toteutuminen, kun siihen yhdistyi viiden kunnan ruokapalvelut. Halusimme tietää, miten Linnan Ateria-liikelaitoksen esimiehet muutoksen suunnittelivat. Miten liittyvien kuntien esimiehet ja työntekijät, jotka muutoksen toteuttivat, kokivat sen.

Muutosvalmiutta kehitetään luomalla puitteet, joissa ryhmän jäsenillä on mahdollisuus laajentaa omaa osaamistaan sekä tietoisuuttaan muiden osaamisesta. Luontevammin tämä käy ryhmän yhteisten työtehtävien kautta, jolloin jokainen joutuu tuomaan oman panoksensa yhteiseen hyvään sekä perehtymään muiden tekemiseen. Tärkeää on, että eri alueiden asiantuntijat työskentelevät yhdessä. Tällöin joudutaan selkokielisesti vaihtamaan tietoa ja oppimaan toisten osaamisesta. Ilman ymmärrettävää yhteistä tavoitetta vaatimus yhteistyöstä on kuitenkin turha ja saattaa pahimmillaan sotkea hyvin sujuvan, tuottavan työn. (Arikoski & Sallinen, 2008, 16, 17.)

Tulokset osoittavat, että hyvä etukäteissuunnittelu ja riittävän aikaisin aloitettu informaatio tulevasta muutoksesta helpottaa muutoksen tekoa. Linnan Ateria-liikelaitoksen esimiehet suunnittelivat ja määrittelivät yhdessä kuntaorganisaatiosta tulleen ohjeistuksen kanssa, mitä toiminnallisella tasolla tulevia muutoksia organisaatiomuutoksen yhteydessä tapahtui. Näitä muutoksia olivat palkat ja nimikkeet, Aromi-tuotannon ohjausjärjestelmän käyttöönotto, yhtenäiset ruokalistat, esimiestehtävien uudelleen organisointi sekä tilaaja-tuottajamallin selkeyttäminen. Näistä varsinaisesti kosketti liittyvien kuntien esimiehiä käytännön tasolla Aromi-tuotannonohjaus-järjestelmän käyttöönotto, ruokalistat, esimiestehtävien uudelleenorganisointi sekä tilaaja-tuottajamallin selkeyttäminen. Liittyvissä kunnissa Aromi-tuotannonohjausjärjestelmän käyttöönotto koettiin hankalaksi puutteellisten ATK-taitojen takia, uudet ruokalistat koettiin esimiesten taholta piristävinä ja haastavina. Lisäksi osa toimipaikkojen esimiehistä osallistuvat uusien ruokalistojen kehittämiseen.

Esimiestehtävä on keskeinen muutoksen läpiviemisessä ja sen hallinnassa. Muutoksessa joudutaan alueelle, jossa on omaksuttava uusia ajatuksia ja toimintatapoja. Muutoksen aiheuttama

epävarmuus koetaan riskinä ja ihmiset ovat varsin erilaisia riskin ottajia. (Jalava & Uhinki 2007, 53.)

Esimiestehtävien uudelleenorganisointi koettiin toisaalta paremmaksi riippuen siitä oliko kysymyksessä varsinainen esimiesasema vai vastaavan asema. Ruokapalveluesimiehet kokivat, että kaikkea ei tarvinnut päättää yksin kun vertaistukea on nyt saatavilla. Kun taas ruokapalveluvastaavat kokivat, että byrokratia on lisääntynyt ja päivittäisten asioiden hoito on nyt hankalampaa. Tilaaja-tuottajamallin käytäntöön soveltaminen ei ole ollut aivan helppoa, koska aikaisemmin liittyneiden kuntien ruokapalvelut kuuluivat niihin organisaatioihin, joissa he toimivat.

Työntekijät taas kokivat uudet ruokalistat pääsääntöisesti piristäviksi muutoksiksi. Muuten käytännössä työ on pysynyt samankaltaisena, kuin ennen muutosta. Johtamistyylin koettiin muuttuneen osassa toimipaikoista parempaan suuntaan ja osassa toimipaikoista huonompaan suuntaan. Tiedottaminen oli enemmän yksisuuntaista ja perehdytystä ei koettu kovin kattavaksi. Eniten työntekijät kokivat muutokset tunnetasolla, joko työilmapiirin parantumisenä tai huonontumisena. Kahtiajakautuminen näkyi myös työyhteisön luonteessa, keskinäisissä ihmissuhteissa, luottamuksessa, ristiriidoissa ja vastuussa.

Linnan Ateria-liikelaitoksen esimiehet kokivat toiminnan tasolla tehtävät selkeinä, mutta raskaina toteuttaa, koska edellisestä organisaatiomuutoksesta ei ollut kovin kauan. Muutoksen onnistuminen kokonaisuudessaan taas näyttäytyi Linnan Ateria liikelaitoksen esimiehille huomattavasti positiivisempana, kuin liittyvien kuntien esimiehille, jotka käytännössä toteuttivat muutoksen toimipisteissään.

Tarkan taustatiedon hankkiminen kehitettävästä kohteesta luo hyvän pohjan kehittämiselle. Tarvittavat tiedot voivat olla esim. yrityksen taustatiedot, johtamisen filosofiat, yrityksen arvot, strategiat, henkilöstön asenteet sekä tiedot toimialasta ja toimintaympäristöstä. Havainnointi on hyvä tapa tutustua toimintaympäristöön. Avoimet keskustelut tuovat kehittämiseen lisätietoa. Kerätyn tiedon dokumentoinnilla on myös suuri merkitys. (Ojasalo ym. 2009, 22.)

Kyselylomakkeen suunnittelussa olisi ollut hyvä tiedostaa jo alkuvaiheessa, mitkä kysymykset vastasivat toiminnallisiin kysymyksiin ja mitkä kertoivat enemmän miltä muutos tuntui. Tämä ryhmittely olisi helpottanut vastausten purkamista ja olisi pitänyt vastausten tulkintaa ja analysointia enemmän ryhdissään.

Tutkimuksen jakaminen kvantitatiiviseen osuuteen työntekijöille ja kvalitatiiviseen osuuteen esimiehille ja vastaaville onnistui hyvin. Näin saatiin suuremmasta joukosta paljon tietoa,

koska kysymyksiä oli kuusitoista kappaletta ja ne oli kaikki jaettu yhdeksään eri vaihtoehtoon. Toisaalta vastaaminen oli helppoa, koska vastaus valittiin ympyröimällä lähinnä oikeaa tuntuva vaihtoehto. Puolistrukturoitu haastattelu taas sopi hyvin esimiehille, koska haastateltavien joukko ei ollut liian suuri ja se antoi myös vapauden haastateltaville tuoda myös esille tärkeänä pitämiään asioita muutoksesta. haastattelu tutkimusmenetelmänä on aikaa vievä ja raskas, joten sille pitää varata riittävästi aikaa, kuten myös haastattelujen litteroimiselle.

Todellisuus ilmenee sellaisena kuin se tulkitaan ja ymmärretään. Perinteisesti laadullisen tutkimuksen tulokset ovat kuvailevia. Pitäytyminen kuvailevalla tasolla ei ole vielä vahvaa tulkintaa, mutta on osa tutkimusalueen jäsentelyä ja hahmottelua. Teksti on aina näkökulma aiheeseen. Tämän takia kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä tutkimuskohteet näyttäytyvät tutkijalle useimmiten kielessä. (Eskola & Suoranta 1998, 139, 143.)

Tutkimuksen yleistettävyys perustuu pitkälle siihen, miten toiminnalliset muutokset oli suunniteltu, jaoteltu ja miten ne sitten käytännössä koettiin. Eli onnistuneiden asioiden monistaminen tulevaisuudessa. Niiden asioiden, jotka selvästi tuottivat ja tuottavat tulevaisuudessa ongelmia, kannattaa välttää uusissa organisaatiomuutoksissa. Organisaatiomuutoksen muistikortti voi olla perustyökaluna organisaatiomuutosta suunniteltaessa.

Opinnäytetyö on toteutettu yhteistyönä ja kumpikaan osallistuja ei ole ollut kyseisen organisaation työntekijä. Haittapuolena tässä on organisaatioon tutustumiseen menevä aika ja kaikkia asioita organisaatiosta ei tule välttämättä huomanneeksi. Hyvänä puolena kuitenkin on, että molemmat opinnäytetyön tekijät ovat voineet suhtautua objektiivisesti organisaatioin muutokseen.

LÄHTEET

- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2008. Vastarinnasta vastarannalle - johda muutos taitavasti. Keuruu: Otava.
- Erämetsä, T. 2004. Myönteinen muutos. Vammala: Vammalan Kirjapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Harju, K. 2002. Johda rohkeasti. Liiderin arkea kiireorganisaatiossa. Tampere: Tammi.
- Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009: Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto.
- Hätönen, H. 2000: Mistä liikkeelle. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jalava, U. & Uhink, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Hämeenlinna: Tammi.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.
- Kamensky, M. 2004: Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, S. & Norton, P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä: Gummerus.
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2006: Organisaation olemus. Helsinki: Edita.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta. Sanoista teoiksi. Helsinki: Edita.
- Kortejärvi-Nurmi, S. Kuronen M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004, Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2008. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammer-Paino.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009: Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOY.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.

Julkaisemattomat lähteet

Hämeenlinnan kaupungin liikelaitosten johtosääntö

Hämeenlinnan kaupunki, palkkahallinto 2008

Johtokunnan strategiaseminaari 20.5.2008

Kantinkoski R. 2007. Ruokapalvelun tilaaja-tuottajamalli, loppuraportti.

Linnan Ateria- liikelaitoksen toimintasääntö 2008

Ohjaus- ja koordinoitiryhmän kokous 5.5.2008

Internetosoitteet

[businessforums](#) Viitattu 2.10.2009

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2009. Mihin tarvitaan vastuullista toimintaa?

[hameenlinna.fi/](#) Viitattu 15.10.2009

[kunnat.net/k_](#) Viitattu 19.3.2010

[linnanateria.fi/](#) Viitattu 15.10.2009

KUVAOTSIKKOLUETTELO

Kuvio 1. Linnan Ateria-liikelaitoksen organisaatiokaavio s. 12

Kuvio 2. Tilaaja-tuottajan roolit s. 14

Kuvio 3. Laajentunut Linnan Ateria-liikelaitos s. 16

Kuvio 4. Keskeiset työstettävät tehtävät yhdistymisessä s. 17

Kuvio 5. Viestintäkanavat organisaatiomuutoksessa s. 21

Kuvio 6. Oppivan organisaation kokonaiskuva s. 35

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Linnan Ateria-liikelaitoksen johdon haastattelut s. 49

Taulukko 2. Linnan Ateria-liikelaitoksen johdon kokemuksia muutokseen s. 50

Taulukko 3. Linnan Ateria-liikelaitoksen johdon kokemukset jaksamisesta muutoksessa s. 51

Taulukko 4. Linnan Ateria-liikelaitoksen johdon kokemuksia osaamisen riittävydestä s. 52

Taulukko 5. Liittyneiden kuntien esimiesten haastattelut s. 54

Taulukko 6. Liittyneiden kuntien esimiesten kokemuksia muutokseen s. 55

Taulukko 7. Liittyneiden kuntien esimiesten kokemukset jaksamisesta muutoksessa s. 56

Taulukko 8. Liittyneiden kuntien esimiesten kokemukset osaamisen riittävydestä s. 57

LIITTEET

LIITE 1

Organisaatiomuutokseen liittyvä kysely, Linnan Ateria-liikelaitos Hämeenlinna

Vastaaajan taustatiedot:

Ikä: _____ sukupuoli: _____ koulutus: _____
 työssäoloaika: _____ työtehtävä: _____
 paikkakunta: _____

1. Miltä tieto organisaation muutoksesta tuntui?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ahdistava, pelottava			ei tuntunut erityiseltä, en ajatellut asiaa			innostuin, näin muutoksen mahdollisuutena		

2. Miten tieto organisaation muutoksesta vaikutti työyhteisön ilmapiiriin?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
jännittynyt, varo- vainen, muodollinen			odottava, leppoisa, ystävällinen			vapautunut, avoin, suora		

3. Miten tieto organisaation muutoksesta kerrottiin?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
päätökset sanellaan, ei perustella			silottelua, kompro- misseja, vaihtelevat perustelut			tietoihin perustuvaa, ryhmä- keskeistä, yhteistä		

4. Millainen johtamistyyli oli työyhteisössänne ennen organisaatiomuutosta?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
käskytyt, totteleminen alistava, tehtäväkes- keinen			kuunteleva, neuvotteleva, osittain ihmiskeskeinen			osallistuva, ryhmäkeskeinen ihmiskeskeinen, kannustava, valmentava, yhteisiin tavoitteisiin suuntaava		

5. Millainen johtamistyyli on työyhteisössänne organisaatiomuutoksen jälkeen?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
käskytyt, totteleminen alistava, tehtäväkes- keinen			kuunteleva, neuvotteleva osittain ihmiskeskeinen			osallistuva, ryhmäkeskeinen ihmiskeskeinen, kannustava, valmentava, yhteisiin tavoitteisiin suuntaava		

6. Miten toteutettiin työntekijöiden perehdytys ja koulutus organisaation muutoksessa?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ei hoidettu lainkaan			toteutettiin tapa-			on laadittu suunnitelma		
			pauskohtaisesti			ja se toteutetaan yhdessä		
			ei kokonaissuunnitelmaa			sopien		

7. Miten itse sitoudun päätöksiin, jotka koskevat organisaation muutosta?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
heikko			vaihteleva			hyvä		

8. Työyhteisömme luonne ennen yhdistymistä Linnan Ateriaan?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
vanhanaikainen, kaava-			tavanomainen,			kehityshaluinen, uusia		
mainen,						ratkaisuja		
vanhoja käytän-			uusiin haasteisiin tar-			luova, erilainen edukseen		
töjä ylläpitävä			tutaan					

9. Työyhteisömme luonne nyt?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
vanhanaikainen, kaava-			tavanomainen,			kehityshaluinen, uusia mai-		
nen,						ratkaisuja		
vanhoja käytän-			uusiin haasteisiin tar-			luova, erilainen edukseen		
töjä ylläpitävä			tutaan					

10. Ihmissuhteet työyhteisössä ennen yhdistymistä Linnan Ateriaan?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
muodollisuutta, etäisyyttä			jonkin verran yhdessäoloa,			läheisyyttä, avoimuutta,		
kyräilyä, eristäytymistä			läheisyyttä, keskustelua,			ymmärtäväisyyttä, tukea,		
			sattumanvaraisesti			kannustusta		
			rakentuvia ryhmiä					

11. Ihmissuhteet työyhteisössä nyt?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
muodollisuutta, etäisyyttä			jonkin verran yhdessäoloa,			läheisyyttä, avoimuutta,		
kyräilyä, eristäytymistä			läheisyyttä, keskustelua,			ymmärtäväisyyttä, tukea,		
			sattumanvaraisesti			kannustusta		
			rakentuvia ryhmiä					

12. Ihmisten välinen luottamus?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ei luoteta toisiin työn- tekijöihin			luotetaan uskottuihin, luottamus alkaa laajeta			kaikki luottavat toisiinsa, ymmärtäväisyyttä		

13. Tiedottamisen luonne ja kanavat?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
käskyjä, määräyksiä hierarkinen eteneminen			ohjeita, yksittäisiä sopi- muksia, sattumanvaraista			henkilökohtaista, kirjallista, avointa, laajaa		

14. Ristiriidat/ erimielisyydet?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
tukahdutetaan tai jäte- vähätellään			halutaan ratkaista, ei peitellä, yritetään keskus- ratkaistaan yhdessä tella, ongelmat tiedostetaan mutta ei johda toiminaan			kohdataan suoraan ja ilmaan,		

15. Keinot, joilla motivoidaan ja innostetaan?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
pelko, uhka, rangaistukset, pakko ”näin on tehtävä”			kuuntelu, annetaan jos- sain määrin mahdollisuuk- sia osallistua, arvostus			itsenäisyys, haasteet, vastuu, kiittäminen		

16. Vastuu työyhteisössä?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
vastuu vain johdolla, muut ”hällä väliä” vastuu vain omasta tai lähimpien työstä			yhteistä vastuuta halu- taan kehittää yhdessä			kaikki tuntevat vastuuta, tavoitteet omaksuttu		

Lähde: Heljä Hätönen, Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen

LIITE 2

Kysely organisaation muutoksesta yksiköiden työnjohdolle**1.Miten organisaatiomuutos onnistui mielestäsi työyhteisössä?**

1	2	3	4	5	6	7	8	9
heikosti				vaihtelevasti			hyvin	

2.Miten näkyi työyksikössäni henkilökunnan suhtautuminen organisaatiomuutokseen?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
muutosvastarinta oli voimakasta				muutosvastarintaa esiintyi jonkin verran			innostus näkyi muutoksessa	

3. Miten viestintä mielestäsi toimi muutosprosessin aikana?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
En tiennyt mitä seuraavaksi tapahtuu				muutoksesta kerrottiin yhteisissä palavereissa			tiedottaminen oli avointa ja aktiivista	

4. Työyhteisön toiminnan tavoitteet?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
tavoitteet asetetaan eikä niistä keskustella				tavoitteista keskustellaan, etsitään uusia. tavoitteet suhteutetaan resursseihin			tavoitteista sovitaan ja muualla kehittämistä	

Mitkä asiat edistivät mielestäsi henkilökunnan sopeutumista muutokseen?

Mitkä asiat mielestäsi estivät henkilökunnan sopeutumista muutokseen?

Miten itse koit organisaation muutoksen?

Millaista oli oma työssä jaksamisesi muutoksen aikana?

Kuinka koit oman osaamisesi riittäneen organisaatiomuutoksessa?

LIITE 3

Organisaatiomuutoksen muistikortti

Muista	Ajankohta	Vastuuhenkilöt	Seuranta-aika	Korjaavat toimenpiteet
Lista muutettavista asioista ja sanallinen kirjaaminen muutoksesta				
Työnjako				
Informaatio-suunnitelma				
Määritellään tarvittavat työt ja tehdään prosessikuvaukset				
Määritellään organisaatorakenne ja jaetaan työ organisaatorakenteeseen				
Uudet prosessikuvaukset				
Muutoksen käyttööntöön vieminen				
Seuranta				
Korjaukset				